CHOISEUL MAGAZINE | 4

BRIS ROCHER

ENTRETIEN
« Un patron qui trace sa route et son cap »

DOSSIER

Choiseul et la santé
Avec Philippe Tcheng, Christian Lajoux,
Briac Le Lous, Cédric Arcos & Philippe Luscan

Avec aussi

Le portrait de Vera Songwe
Les tribunes de Pauline Duval, Simon Majoulet & Eric Mboma
Un focus sur le dernier Choiseul 100 et le lancement du Club RSE

& Toute l'actualité Choiseul

Le futur se construit avec Vicat

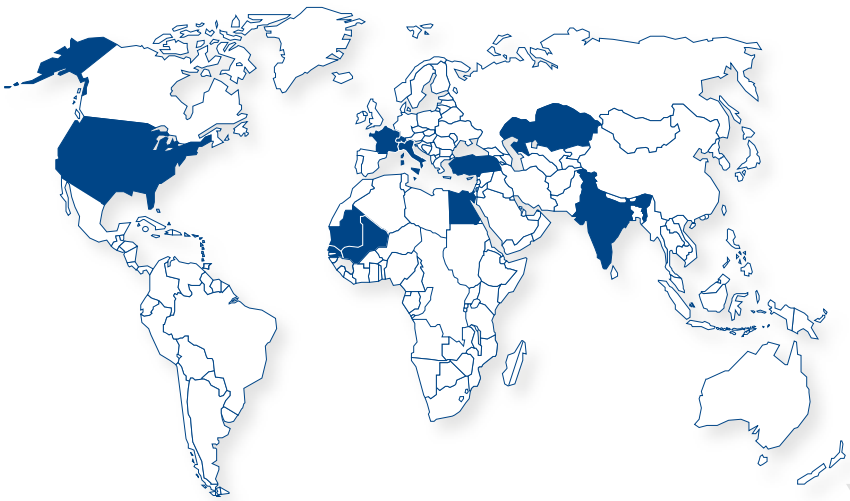
Cimenterie de Bharathi Cement, Andhra Pradesh, Inde

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

L'ÉDITO DE PASCAL LOROT

Avec cette quatrième livraison, *Choiseul Magazine* entre aujourd'hui dans une certaine maturité. Vos encouragements et vos nombreux retours nous incitent à poursuivre et à améliorer toujours plus notre publication.

Choiseul Magazine est bien plus qu'un simple outil d'information sur les activités de l'Institut Choiseul. Il accueille en effet réflexions et contributions de nombreux amis de l'Institut. Il constitue aussi un lien, un trait d'union entre toutes celles et ceux qui constituent ce que j'ose appeler le « réseau Choiseul » : lauréats et alumni de nos classements, partenaires, intervenants et participants aux multiples Clubs qui fondent désormais l'identité de Choiseul.

Au-delà des contributions riches et diverses consacrées à une multitude de thématiques d'actualité, cette quatrième édition s'intéresse plus particulièrement à un secteur industriel parmi les plus stratégiques, et ce à bien des égards, celui de la santé.

Stratégique, ce secteur l'est assurément au regard de son poids dans l'économie française. L'industrie de santé représente aujourd'hui plus de 10 % du PIB et emploie dans l'ensemble près de 2 millions d'actifs. Pour se tourner vers demain et gagner des parts de marché dans un environnement mondial toujours plus compétitif, la France peut s'appuyer sur une filière santé performante et créatrice de valeur-ajoutée. Par leur expertise et leur rayonnement à l'international, les acteurs économiques et industriels ont un rôle déterminant à jouer dans la structuration d'un écosystème de la santé toujours plus performant.

Performant, le secteur de la santé le sera d'autant plus à mesure que les entreprises repoussent chaque jour un peu plus la nouvelle frontière de l'innovation et de la R&D. Essor des technologies numériques appliquées à la santé, développement des applications de l'intelligence artificielle : les acteurs de la santé évoluent aujourd'hui dans un secteur profondément transformé par les mutations technologiques, et dont on ne perçoit aujourd'hui encore que les contours.

La France a, de fait, tous les atouts pour conserver son rang parmi les leaders mondiaux de la santé. Fort de ce constat, l'Institut Choiseul a structuré au fil des années un véritable espace de dialogue et de prospective consacré aux enjeux stratégiques de la santé. Au travers du Club Choiseul Santé, ce n'est pas moins d'une trentaine d'événements qui ont rassemblé plus de 500 experts, praticiens et industriels autour de sujets de premier plan. L'Institut Choiseul a également fait sienne la mission d'organiser les Assises du Vaccin, dont la troisième édition -à échelle européenne- se tiendra fin 2018. C'est enfin grâce aux manifestations organisées en partenariats avec Medicen que l'Institut met en valeur l'importance stratégique de la filière santé pour l'économie francilienne. Par son positionnement unique, l'Institut Choiseul offre aujourd'hui aux acteurs économiques, institutionnels et scientifiques une véritable plateforme de dialogue. L'ambition : accompagner le secteur de la santé dans ses mutations stratégiques et imaginer demain.

Cette publication est la vôtre. Bonne lecture à toutes et à tous !

SOMMAIRE

6 **ENTRETIEN AVEC**
BRIS ROCHER

8 **PORTRAIT DE**
VERA SONGWE

11 **LES TRIBUNES CHOISEUL**

Avec
PAULINE DUVAL
SIMON MAJOULET
ÉRIC MBOMA

20 **DOSSIER : CHOISEUL ET LA SANTÉ**

L'évolution de l'industrie du médicament
PHILIPPE TCHENG
Président-directeur général, Sanofi-Aventis Groupe

La question de la compétitivité pour les entreprises de santé
CHRISTIAN LAJOUX
Président, Médicen

La médecine de demain sera préventive et participative
BRIAC LE LOUS
Président, URGO Consumer healthcare

La région Île-de-France et les enjeux de santé
CÉDRIC ARCOS
Directeur général adjoint, Région IDF

Le « Pacte PME », pour accompagner les futurs leaders de santé.
PHILIPPE LUSCAN
Vice-président exécutif, Sanofi

30 **CHOISEUL 100 2018**
FOCUS

L'édito de
PASCAL LOROT

Le Top 20 du classement
LE CHOISEUL 100
EN CHIFFRES

32 **LANCEMENT DU CLUB CHOISEUL RSE**

Le développement durable au cœur de la stratégie de Michelin
CLAIRE DORLAND-CLAUZEL

34 **VUE DU MONDE**

Corée du Nord : Des armes identitaires au service du régime
ANTOINE BONDAZ

36 **GÉOÉCONOMIE**

La Catalogne et la fin de l'État-Nation ?
JEAN-FRANÇOIS DAGUZAN

43 **COMITÉ STRATÉGIQUE**

Retour sur le premier dîner du nouveau Comité stratégique de l'Institut Choiseul

44 **L'AGENDA CHOISEUL**

Bris Rocher, un patron qui trace sa route et son cap

C'est un destin digne d'un roman du XIXème siècle qui a propulsé Bris Rocher à la tête du groupe de cosmétique créé par son grand-père, le célèbre Yves Rocher. Son père Didier, partit pour occuper le fauteuil de patron, meurt dans un accident quand il a seize ans. Dès lors, les rêves de Bris Rocher de devenir pianiste de jazz se brisent sur la réalité : succéder à son grand-père. Une tâche que ce trentenaire, premier du Choiseul 100 2018, réussit aujourd'hui à merveille.
Avec un chiffre d'affaires annuel de deux milliards d'euros, quinze mille collaborateurs et quarante millions de clients de par le monde, il est l'un des principaux groupes indépendants de son secteur. Sobre et réservé mais sachant clairement quel cap il souhaite suivre, Bris Rocher est comme tous les bon marins : privilégiant l'action à la communication.

Gérard Bonos : Dans son éditorial, Pascal Lorot, président de l'Institut Choiseul, écrit : « Le Choiseul 100 accueille cette année près de 40% de nouveaux entrants, signe que le monde économique voit lui aussi émerger une nouvelle génération pleine de promesses et de talents ». En tant que lauréat 2018, partagez-vous ce sentiment ?

Bris Rocher : Sans parler de rupture nette, il existe un flux continu de jeunes leaders qui prend sa part de création et d'initiative en arrivant peu à peu aux commandes économiques. Ce qui est vrai aussi, c'est que la fameuse génération des milléniums (ceux nés au-

> *« Le « social selling » est la réponse aux grands groupes de distribution comme Amazon. »*

tour de l'an 2000, NDLR) va prendre de plus en plus de poids car, selon plusieurs études, dans trois ans, ils représenteront pratiquement 50% de la population active. Trois ans, c'est demain, avec un inévitable processus d'accélération que provoquera l'impact de cette génération dans la population et dans l'économie. En ce sens, j'aurais tendance à dire oui, il y a une rupture. Le constat que nous faisons chez Yves Rocher – et selon moi il en va de même dans les autres entreprises – c'est que, compte tenu du poids et de l'importance des milléniums dans trois ans, il faut sans attendre les intégrer et les impliquer dès aujourd'hui dans la marche des entreprises ; notamment dans les projets majeurs. Les faire grandir. Ce qui va accélérer le processus de changement que nous évoquons.

G.B : En quoi le dirigeant que vous êtes est-il différent de la génération précédente ?

B.R : Je crois que chaque dirigeant est différent. Mon grand-père était un entrepreneur et a créé le groupe de toutes pièces. Pour ma part, je suis un chef d'entreprise qui dirige une société dont il n'a pas décidé du concept mais qui le revendique. Vous voyez, déjà nous ne sommes pas sur le même registre. Et c'est comme ça pour tous les dirigeants. D'ailleurs, il n'existe pas d'école ou de formation spécifique pour apprendre à être patron et il n'est pas rare de voir des têtes bien pleines échouer à diriger. Tout simplement parce chaque poste de direction générale est différent par nature. La seule obligation commune à tous est de réussir à se débarrasser des freins qu'on a souvent en soi.

G.B : Vous venez de racheter la société américaine Arbonne International, spécialisée dans la vente directe. A l'heure d'Internet n'est-ce pas risqué ?

B.R : Certes, Arbonne est spécialisée dans la vente directe mais elle est en train de muter vers ce que les Américains appellent le « social selling », c'est à dire qu'elle intègre la dimension digitale. Bien au contraire, je pense que le « social selling » est la réponse aux grands groupes de distribution comme Amazon. Mais un changement majeur intervient avec le digital. Auparavant, la vente directe ne se faisait que dans une zone de chalandise autour de son lieu de vie (son quartier, sa commune, ses amis, ...) alors qu'aujourd'hui, avec Internet

on peut recruter bien au-delà, voire dans le monde entier, notamment à traves les réseaux sociaux. Et ça peut aller très vite. Aux USA, une société de « social selling » en produits cosmétiques, créée en 2012, fait aujourd'hui un demi-milliard de dollars de chiffre d'affaires. Nous-mêmes qui pratiquons cela, en Italie par exemple, où nous réalisons cent millions d'euros de chiffre d'affaires, nous avons progressé de 30% en mars dernier. De plus, chaque vendeuse devient sa propre patronne choisissant ses horaires, ses jours de travail sans contrainte. Cette forme de vente est la meilleure voie vers l'autonomie et l'émancipation. C'est ainsi qu'on humanise à nouveau la vente, contrairement à l'uberisation en cours.

Bris Rocher prenant la parole, lors du dîner Choiseul de rentrée, le 15 mars 2018

G.B : Votre groupe est très européen. Quels sont vos marchés prioritaires aujourd'hui ?

B.R : Vous parliez de l'Afrique il y a quelque temps. Certes, à l'échelle du groupe, le chiffre fait en Afrique n'est pas significatif mais c'est une zone prioritaire. Pour preuve, nous avons franchi l'année dernière la barre des 150 magasins. C'est un continent prometteur de par sa démographie, l'émergence d'une classe moyenne avide de consommer et de monter en gamme. C'est aussi une économie bien plus diversifiée qu'on ne le croit. Et, contrairement à la Chine ou d'autres pays, le risque est bien plus lissé car tous les pays ne vont pas s'effondrer en même temps. Mais il est sûr que cette stratégie s'inscrit dans le long terme, à vingt ans selon moi.

« Les marques qui se pérennisent dans la durée sont celles qui ont des racines puissantes. »

G.B : Quid de vos autres pays-cibles ?

B.R : Avec Arbonne, il est clair que l'autre zone cible qui va beaucoup m'occuper, ce sont les Etats-Unis, en passe de devenir notre deuxième marché après la France. Et ça va nous permettre de passer à l'échelon supérieur car c'est un vaste pays, politiquement stable, avec un marché au pouvoir d'achat considérable. Arbonne fait 350 millions de dollars aujourd'hui ce qui veut dire que le milliard est à portée de main là-bas.

G.B : Dès le début, le groupe Yves Rocher a toujours mis en avant son approche environnementale et sociale, la RSE avant l'heure que tout le monde revendique aujourd'hui. C'est votre facteur de réussite d'avoir eu raison avant tout le monde ?

B.R : Oui et on continue dans ce sens. Que veulent les nouvelles générations ? Plus de sens dans leur consommation, plus de « naturalité » au service de l'efficacité, plus de qualité, de transparence, de l'émotion dans leur expérience shopping. Avoir des racines, comme c'est notre cas, contribue fortement à légitimer notre démarche. Les marques qui se pérennisent dans la durée sont celles qui ont des racines puissantes. Ce sont des places-fortes ! À La Gacilly, en Bretagne, où est né le groupe, nous continuons à beaucoup investir dans le développement durable à l'instar de notre dernière création, un hôtel totalement écolo et, dans tous les terrains que nous avons acquis, un audit de la LPO (Ligue de Protection des Oiseaux) a montré que les populations d'oiseaux avaient augmenté depuis nos transformations.

G.B : Pensez-vous en tant que chef d'entreprise que nous allons vers une embellie. Les propos des économistes sont contradictoires sur ce sujet…

B.R : Si embellie il y a, je crains fort qu'elle soit éphémère en voyant arriver plus vite que prévu la prochaine tempête financière. Comme on n'a rien réglé depuis la crise de 2008, les Etats sont encore plus endettés et l'argent peu cher incite les investisseurs à acheter les rares opportunités sur le marché. Par exemple, si je regarde les multiples appliqués dans mon secteur lors de la vente d'une marque, ils sont tellement élevés qu'il ne peut y avoir qu'une conséquence : la baisse des investissements pour avoir un ROE (retour sur investissement) qui satisfasse les actionnaires. Mais, quand on dirige une entreprise, ne pas investir pour améliorer ses outils et ses process, on sait comment cela se termine.

G.B : Comment voyez-vous le groupe dans dix ans ?

B.R : Plus international et plus résilient. Il sera alors bien plus adapté au monde qui nous attend et qui n'a rien à voir avec celui que nous connaissons. ■

Propos recueillis par Gérard Bonos.

L'Afrique au coeur !

Vera Songwe, Secrétaire générale-adjointe de l'ONU

Elle regarde toujours son interlocuteur intensément. Comme si lui seul comptait le temps de la conversation ; son sourire plein de charme et ses grands yeux ne vous quittent jamais. Son extrême courtoisie se double d'une puissante capacité de concentration qui a dû lui être utile quand elle était jeune lycéenne, en rouge et blanc de la *Our Ladies of Lourdes College*, dans la banlieue de Bamenda, ville de l'Ouest du Cameroun située

> *« Cette brillante carrière lui vaut de faire partie, à 42 ans, des vingt jeunes femmes les plus influentes d'Afrique selon Forbes. »*

dans la partie anglophone. Une région qui désespère de se faire reconnaître par les 80% de la partie francophone, restée dans le déni de cette différence. C'est sans doute cette même puissante attention qu'elle avait quand, étudiante à l'université catholique de Louvain-la-Neuve, elle décroche son doctorat en économie mathématique du Centre de Recherche Opérationnelle et d'Économétrie. Ensuite, direction les États-Unis. Après un passage de trois ans à l'université du Michigan, elle part comme professeure invitée à l'université de Californie du Sud. Travaillant en parallèle à la Banque de la réserve fédérale de Minneapolis. Publiant également de nombreux articles

Vera Songwe est alumni du classement Choiseul 100 Africa

sur, entre autres, la gouvernance et la politique budgétaire. Puis c'est le début de sa carrière internationale quand, en 1998, elle entre à la Banque Mondiale comme jeune cadre pour la région « Asie de l'Est & Pacifique » en tant que coordinatrice sectorielle. En 2007, retour à Washington comme conseillère de la très respectée Ngozi Okonjo-Iweala, devenue Directrice générale de l'institution après avoir été plusieurs fois ministre de son pays, le Nigéria. Ce qui n'empêche pas la jeune Vera de continuer les missions sur le terrain comme aux Philippines, au Cambodge, en Mongolie ou encore au Maroc.

Vera Songwe nous a fait l'honneur d'animer un déjeuner du Club Choiseul Africa en mars dernier. Ici aux côtés de M. Sidos, PDG de Vicat.

En 2011, retour à plein temps vers l'opérationnel, comme patronne de la Banque mondiale pour le Sénégal, le Cap-Vert, la Gambie, la Guinée-Bissau et la Mauritanie. Une région où elle va étendre son périmètre de responsabilité quelque temps plus tard sur 23 pays, en 2016, prenant la direction du « Bureau Afrique de l'ouest et Afrique centrale » de la « Société financière internationale », filiale de la Banque mondiale en charge du privé.

VERA SONGWE

“La première priorité est de remplir les objectifs de développement durable dans les dix prochaines années „

Vera Songwe, ici avec Pascal Lorot, est également membre du Comité stratégique de l'Institut Choiseul

Entre temps, en 2013, cette brillante carrière lui vaut de faire partie, à 42 ans, des vingt jeunes femmes les plus influentes d'Afrique selon le magazine Forbes. Dès lors, il n'y a rien d'étonnant qu'en avril 2017, devenue Secrétaire générale-adjointe de l'ONU, elle prenne en charge la CEA, Commission Économique pour l'Afrique, institution chargée d'alimenter les stratégies des gouvernements africains en matière de développement. Selon le journal Le Monde, se référant au blog que Vera Songwe tient sur le site de la Brooklyn Institution, ses actions vont sans doute se concentrer en grande partie sur : « la fiscalité, les sources de financements innovants, l'agriculture, l'énergie et la gouvernance économique »[1]. Autant de sujets qui, pour elle, tiennent compte de la spécificité d'une grande partie de l'Afrique, comme elle l'a souligné lors d'un colloque à Marrakech : « 70% des actifs dépendent encore de l'agriculture. Ils travaillent trois mois par an et le reste du temps ils sont au chômage. Pour eux, qui continuent de vivre avec moins de 2 dollars par jour, notre débat sur la croissance est une illusion »[2], ramenant ainsi le débat sur des réalités concrètes, loin des théories fumeuses.

Femme d'action autant que de réflexion, elle définit des priorités réalistes. Ainsi, comme elle le déclarait lors d'un déjeuner-débat organisé en mars 2018 par l'Institut Choiseul : « La première priorité est de remplir les objectifs de développement durable dans les dix prochaines années en installant d'abord une véritable stabilité macroéconomique. Ensuite par une mobilisation des ressources internes et la construction d'un secteur privé solide et moderne afin de créer des emplois pérennes ; tout en se souciant des populations les plus vulnérables », la Secrétaire-générale de l'ONU est consciente, plus que quiconque, de la véritable épée de Damoclès que représente le défit climatique et ses conséquences tragiques sur une partie du continent. Avec, en point d'orgue, une stratégie volontariste sur l'Éducation – des femmes notamment –, comme elle le souligne au journal Financial Afrik : « Dans un pays comme le Sénégal, ils sont 100 000 jeunes à se retrouver annuellement demandeurs d'emploi. Vous remarquez que tout est lié, c'est pourquoi il faut développer davantage l'éducation en Afrique et passer avec succès l'étape de la transformation structurelle des économies africaines »[3].

Un secteur privé, partenaire essentiel, en fort développement grâce à la quatrième révolution industrielle, permettant à l'Afrique de faire un spectaculaire bond technologique. D'où émerge une nouvelle génération d'entrepreneurs, en profonde rupture avec les précédentes, tant sur la forme que sur le fond. De jeunes patrons qui ont permis l'émergence d'une classe moyenne ne cessant d'augmenter d'année en année. Un contexte d'autant plus encourageant que Vera Songwe veut également « jeter les bases institutionnelles nécessaires pour que se développe en priorité le commerce intra-africain ». Rappelant, lors de cette même rencontre, que le commerce entre pays africains est passé de 6 à 12% en quelques années seulement, elle espère arriver à 35% dans les quinze prochaines années.

On le voit, les chantiers macroéconomiques sont nombreux et la tâche immense, mais la très volontaire Secrétaire générale-adjointe des Nations Unies se plaît à citer la phrase de Nelson Mandela qu'elle a faite sienne : « It is impossible untill it is done », « C'est impossible jusqu'à ce que cela soit fait », exégèse de la formule de Churchill[4].
A voir sa force de caractère, on se dit qu'avec elle, rien n'est impossible. ■

Propos recueillis par Gérard Bonos.

(1) - Article de Laurence Caramel dans le journal Le Monde du 18 avril 2017

(2) - Ibid

(3) - Interview réalisée par Albert Savana pour Financial Afrik, en décembre 2017 à Niamey, à l'occasion de la réunion des ministres du Commerce africain.

(4) - « Tout le monde disait que c'était impossible à faire. Puis un jour quelqu'un est arrivé qui ne le savait pas, et il l'a fait » (Winston Churchill)

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

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

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

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

AG2R LA MONDIALE

PRÉVOYANCE
SANTÉ
ÉPARGNE
RETRAITE
ENGAGEMENT SOCIAL

TRIBUNES **CHOISEUL**

SOMMAIRE

Immobilier : l'avenir est déjà là !
Pauline Duval. 14.

16. L'algorithme et le recruteur
Simon Majoulet.

Secteur des assurances, catalyseur
d'un système financier léthargique en Afrique 18.
Éric T. Mboma.

Immobilier : l'avenir est déjà là !

La tribune de Pauline Duval

Pauline Duval est directrice générale du groupe Duval. Après avoir étudié la gestion à l'Université Panthéon Assas (Paris II), Pauline Duval finit ses études au Metropolitan College of New York dont elle est diplômée en General Management. De retour en France en 2012, elle rejoint le groupe familial. Elle devient directrice de la stratégie du groupe en charge du développement, de la diversification et de la digitalisation des activités du Groupe Duval avant d'en prendre la direction générale en 2016.
Elle est égalemen lauréate du Choiseul 100 2018.

L'avenir n'a pas à nous inquiéter. Il a à être préparé. En ce moment même, tout un écosystème de personnes très talentueuses, souvent expertes du digital, se met en place avec une volonté commune : travailler très dur à imaginer l'avenir de notre secteur immobilier.

Anticiper les usages de demain

S'il est vrai qu'en matière de *digital*, il n'y a pas de certitude, j'aurai naturellement tendance à avoir une autre démarche : m'éloigner des usages pour m'inspirer de l'environnement suivant la réflexion d'Henry Ford : « Si j'avais demandé aux gens ce qu'ils voulaient, ils auraient répondu des chevaux plus rapides ».
De nombreuses entreprises risquent d'échouer dans ce processus d'anticipation des usages de demain et certaines ont déjà perdu beaucoup d'argent dans une course à la digitalisation de leurs usages actuels. Les échecs d'initiatives et de prises de contrôle conduites par excès d'optimisme d'il y a quelques années ne doivent pas cacher les succès inspirants.

Chaque jour, je vois des entrepreneurs innovants imaginer des solutions déconnectées de nos usages actuels pour imaginer les usages de demain. Evidemment, personne ne connaît aujourd'hui l'innovation qui, demain, aura un impact radical sur l'immobilier, ce marché si conservateur aux cycles longs. Pourtant, la clé de notre avenir me paraît davantage résider dans cette démarche. J'ai toujours préféré l'incertaine prise de risques au confortable conservatisme. L'un permet l'enthousiasmante innovation. L'autre n'assure qu'un implacable immobilisme.

Pourquoi ? Parce que j'ai acquis la conviction que l'environnement historique de ces mutations s'appelle : la révolution FinTech.
L'industrie des FinTech – à l'image des systèmes de paiement en ligne, des plateformes de financement participatif ou de crédits en ligne – nous fournit la base de la révolution immobilière de demain.

J'ai soutenu et vu grandir des jeunes pousses FinTech comme Lydia. Cette application de paiement mobile annonce aujourd'hui plus d'un million de clients. C'est dire à quel point cette application a su surmonter beaucoup de rigidités, y compris réglementaires. Leur expérience peut nous apprendre beaucoup, notamment parce que ses équipes n'ont pas imaginé le paiement de demain en cherchant à imaginer le chèque de demain.

> *« Les mutations aussi nombreuses que les nouvelles technologies vont permettre d'offrir des expériences inoubliables à nos clients tout en facilitant le quotidien de nos collaborateurs. Ne nous en privons pas. »*

C'est la raison qui me fait dire que la relation entre FinTech, RealEstech, LegalTech et InsurTech est essentielle.

Le second élément à prendre en compte pour tenter de mesurer l'impact de la révolution que va vivre notre secteur, c'est de prendre en compte le contexte de ces mutations. Qu'en est-il ? Elles s'appellent notamment économie de partage, *blockchain* et intelligence artificielle.

À partir de ces données, quelle formule donnera le meilleur résultat ? L'avenir le dira. Mais, déjà, il se préfigure.

Pour le secteur immobilier, nous sommes par ailleurs ha-

bités à des intermédiations (coûteuses) qui vont disparaître avant de devoir se réinventer ou l'inverse. L'immobilier de demain, c'est un monde où, nous, promoteurs, gestionnaires et investisseurs immobiliers, devenons des tiers de confiance.

En décentralisant et en devenant *trustful*, ces technologies perturberont une grande partie de nos métiers actuels dont la plus-value réside justement dans cette garantie de fiabilité.

Ces innovations vont remplacer la plupart des propositions de valeur qui ont été les nôtres jusque-là par *statu quo* sur le marché de l'immobilier. Les années qui viennent sont un moment pour les investisseurs en capital-risque mais aussi pour nos entreprises qui vont devoir réévaluer la façon dont elles perçoivent les progrès technologiques et l'évolution des comportements des consommateurs qui ont pris la conduite du changement et dicteront le dynamisme du prochain cycle immobilier.

> *« On voit se dessiner un nouveau monde immobilier, dont les mutations technologiques et sociétales auront aboli toutes les frontières. »*

La révolution digitale de l'immobilier

On voit se dessiner un nouveau monde immobilier, dont les mutations technologiques et sociétales auront aboli toutes les frontières. Je vois émerger une tendance du discours politique à identifier et à combattre les rigidités. C'est déjà un grand pas en avant. Les technologies feront tomber tous les facteurs bloquants qui sont pourtant aujourd'hui notre quotidien. Les transactions seront facilitées et accélérées, les droits de propriété fluidifiés et liquéfiés, et les questions de calendrier n'existeront plus puisque le temps réel aura pris le pas sur les rythmes antérieurs. Les transactions qui ont aujourd'hui besoin de temps, de proximité, d'intermédiations et de relations privilégiées seront dès lors totalement réinventées et transformées.

L'une des questions à surmonter est que cette révolution de l'immobilier va d'abord faire disparaître les emplois les moins qualifiés, d'où l'importance de la formation. Certains emplois vont disparaître. D'autres vont naître. Il faut avoir le courage d'imaginer l'immobilier de demain. Un monde aussi mobile que créatif et agile.

Comme cela se passe dans beaucoup d'autres secteurs, la technologie a déjà commencé à perturber la façon dont l'immobilier traditionnel fonctionne. Elle ne l'a pas encore déstabilisé. Cela ne saurait tarder.

Les mutations aussi nombreuses que les nouvelles technologies vont permettre d'offrir des expériences inoubliables pour nos clients tout en facilitant le quotidien de nos collaborateurs. Ne nous en privons pas. La solution est devant nos yeux : l'audace.

Cela doit nous donner une énergie décuplée, pour nous inciter à faire preuve de la plus grande des créativités. Enfin, nous devons aborder ces mutations avec optimisme car jamais aucune génération n'a connu autant de changements. Ils sont autant d'opportunités à exploiter pour continuer d'être fiers de porter les couleurs de l'une des plus belles industries mondiales : l'immobilier.

Retenons que les plus audacieux bénéficieront d'une longueur d'avance qui représentera un véritable avantage financier dans la compétition économique. Soyons donc aussi audacieux que possible. Ces technologies de rupture ont sans doute encore du chemin à parcourir avant de devenir une norme de nos marchés. Une seule chose est certaine : l'immobilier de demain est celui dessiné par la prise de risques aujourd'hui. Ces mutations nous imposent de nous inspirer de l'agilité et de la réactivité de ceux qui savent bousculer les codes d'un monde immobilier engourdi. Inspirons-nous-en. ■

Pauline Duval à côté de Pascal Confavreux, également lauréat du Choiseul 100, lors du diner du 15 mars 2018 célébrant le lancement du dernier classement C100 2018.

L'algorithme et le recruteur

La tribune de Simon Majoulet

Simon Majoulet est co-Fondateur de Remora Talent Advisory, cabinet de conseil en recrutement des fonctions exécutives et partenaire de l'Institut Choiseul. Spécialisé sur les sujets de nouvelle technologie, il nous livre sa réflexion sur l'impact du digital et de l'intelligence artificielle sur les métiers du recrutement.

Le recrutement, qu'il soit fait directement par l'entreprise ou par un cabinet, est un métier qui n'a finalement que peu changé pendant un demi-siècle. L'irruption du digital a entrainé une évolution subite, subie et profonde, qui paraitra pourtant mineure à côté de la prochaine vague, celle de l'intelligence artificielle.

L'évolution du métier de recruteur

Pour le recruteur du tout début des années 2000, le digital apparait en coup de canon, balayant la vieille et vénérable industrie des annonces papier, tuées sur le coup par les jobs boards (Monster) et les méta-moteurs (Keljob). Les entreprises accèdent subitement à une volumétrie de candidats inimaginable jusqu'alors, à des coûts très bas, alors que les cabinets de masse comme Michael Page doivent se réinventer sur leur capacité à drainer et traiter des vagues de CV.

Il ne s'agit pourtant que d'un changement d'outil et d'échelle, le vrai changement arrivant dix ans plus tard avec l'explosion des réseaux sociaux professionnels.

> *« L'échec d'un recrutement repose le plus souvent sur l'inadéquation "culturelle" du nouvel entrant avec son employeur. »*

LinkedIn, qui règne désormais sans partage, change la donne car il fait ressortir les profils qui ne sont pas en recherche, et jusqu'alors cachés dans les organisations. Apparait alors un nouveau métier, le chasseur interne, soit salarié le « *Talent Acquisition* » ; soit en mode service au travers du *Recrutement Process Outsourcing*. Les GAFA et les gros acteurs du digital (comme Criteo en France), se tournent rapidement vers ce modèle pour ré-internaliser cette compétence de recrutement, qui, au-delà du coût, est un élément critique de leur croissance (allez faire un *scale up* si vous ne savez pas recruter très vite et très bien).

Pourtant, les cabinets d'approche directe (chasse de tête) existent encore et florissent, car plusieurs éléments de la chaine de valeur résistent à cette désintermédiation. La première raison est que le métier du recruteur n'est pas seulement l'identification et l'approche des candidats. La valeur du conseil se trouve essentiellement dans les étapes précédentes (définir le besoin, qu'il soit bien formalisé, ou pas) et suivantes (contextualiser le choix entre les différents candidats de la shortlist). L'échec d'un recrutement repose le plus souvent sur l'inadéquation « culturelle » du nouvel entrant avec son employeur, souvent délicate à calibrer (qui relève par exemple de la façon du nouveau manager de prendre des décisions, de les communiquer) et que l'œil exercé d'un consultant expérimenté pourrait déceler.

La seconde raison reste l'imperfection de l'outil. LinkedIn est avant tout un canal de promotion de sa propre employabilité et l'information mérite d'être retraitée par de multiples sourcings. Ensuite, à moins d'avoir une équipe entière de *Talent Acquisition* en interne, qui maitrise toutes les fonctions et tous les écosystèmes, l'entreprise va se mettre en difficulté en demandant à un recruteur interne spécialisé sur la R&D d'évaluer son futur Directeur

> *« Le plus compliqué pour l'IA reste tout ce qui touche aux signaux de basse intensité, et aux incohérences de ces êtres imparfaits que nous sommes »*

administratif financier. Seul Amazon au Luxembourg, Facebook à Dublin, etc. peuvent se permettre d'avoir des dizaines de recruteurs internes et de les rémunérer aussi bien que les meilleurs cabinets.

Un nouveau paradigme provoqué par l'IA

Nous en resterions tranquillement là si la prochaine vague de transformation, celle de l'IA, n'était pas déjà en approche. Par exemple chaque année l'Oréal reçoit plus d'un million de candidatures, et se retrouve écartelé entre l'incapacité de répondre aux 95% de candidats qui ne seront pas sélectionnés pour les entretiens, et les dégâts d'image que créent une absence de réponse personnalisée.

L'IA assiste donc le recruteur dans l'automatisation de la sélection par algorithme, de manière à ne rencontrer que la fraction la plus réduite, la plus qualifiée et de mieux suivre les personnes non retenues (qui pourront par exemple être repéchées pour d'autres postes futurs). De nombreuses start-ups, comme HiredScore, proposent déjà de tels outils. Au-delà du CV, il est désormais possible de scanner des vidéos de candidats répondant à des questions, en jaugeant, toujours par IA interposée, leurs capacités verbales et non-verbales (comme le fait par exemple HireView).

Extension logique, la fonction de tri de l'IA va aussi être utilisée par les ressources humaines sur la mobilité interne, les grands groupes étant souvent assez « myopes » sur leurs propres ressources quand il s'agit de remplir des rôles en interne. Autre usage, poussé par Workday, utiliser l'IA pour anticiper quels sont les salariés les plus à risque de démissionner (sur des critères comme l'instabilité managériale récente de l'équipe, le niveau de salaire, etc.), pour réduire le taux de démission. Dernier exemple évident, dans la lignée de l'anonymisation du CV, utiliser l'algorithme pour réduire la discrimination. Pymetrics propose d'effectuer les premières étapes de qualification via de la résolution de problèmes en aveugle, sans indication de genre ou d'éducation. Les résultats sont ensuite comparés avec ceux des meilleurs éléments de l'entreprise et doivent permettre à des candidats atypiques de contourner le processus classique. Il ne s'agit ici que des premières applications, d'autres usages étant actuellement imaginés par les start-ups de Palo Alto ou du Sentier.

Le champ d'exercice de l'IA dans le recrutement n'est pas illimité et se verra encadré par trois facteurs.
D'abord, l'algorithme est agnostique par rapport au biais humain, qu'il peut aussi bien supprimer que systématiser. La question de la transparence des critères, vitale, et simple au départ, va se retrouver de plus en plus difficile à gérer ; plus les algorithmes deviendront complexes et s'amélioreront eux-mêmes par le *machine learning*, moins il sera facile de démêler les équations. Le procès en iniquité ne sera jamais loin.
Ensuite, les êtres humains ont des capacités infinies à « gamer » les systèmes les plus étanches… il ne faudra pas longtemps pour que les candidats identifient que certains traits sont surpondérés dans l'analyse de leur CV et retaillent ceux-ci. La discrimination se déplacera donc, au détriment de ceux qui seront les moins informés des équations.
Enfin, le plus compliqué pour l'IA reste tout ce qui touche aux signaux de basse intensité, et aux incohérences de ces êtres imparfaits que nous sommes, qui parfois ne veulent pas vraiment ce qu'ils pensent (ou disent) vouloir. Très adaptés à traiter les volumétries, les situations tranchées, binaires et le transactionnel, l'IA et les nouveaux outils ne pourront pas se substituer à l'évaluation de l'œil humain. Préférablement celui d'un consultant expérimenté… ■

Simon Majoulet pose une question aux jeunes talents de l'Opéra national de Paris, invités exceptionnels du dîner Choiseul 100 du 6 décembre 2017

Secteur des assurances, catalyseur d'un système financier léthargique en Afrique

La tribune d'Éric Mboma

Éric T. Mboma est l'ancien directeur général de l'ARCA, l'Autorité de Régulation et de Contrôle des Assurances de la République Démocratique du Congo. Il nous livre sa réflexion sur le système financier africain et le secteur des assurances. Ancien Président-directeur général du groupe Standard Bank en RDC, Eric Mboma est un véritable expert du domaine des assurances en Afrique et dans le monde, il est également *alumni* du Choiseul 100 Africa.

Le décollage entravé du système financier africain, au travers notamment de l'absence d'un secteur assurantiel fort, est flagrant. Tout en saluant les progrès enregistrés au cours de la décennie, le constat du retard persiste. Les chiffres du secteur se passent de commentaires, tant en termes de taille de marché (l'Afrique, soit 15% de la population mondiale, représente moins de 2% des primes mondiales), qu'en pourcentage du PIB (1% hormis RSA qui, seule, atteint 14%).
Dans l'hypothèse positive où l'ensemble de l'Afrique subsaharienne atteignait une pénétration de 3%, similaire à celle de la Cote d'Ivoire en 2022, les primes générées avoisineraient les 150 milliards de dollars pour un PIB cumulé de 2.500 milliards. Sans conteste, dynamiser les assurances du continent bénéficiera à l'ensemble du système financier et contribuera aux ressources nécessaires aux investissements. En effet, les praticiens du développement le martèlent sans cesse : l'accès aux financements permet une prospérité durable et inclusive.

Surmonter cet obstacle est l'une des clés de l'adaptation du continent face à ses défis financiers. On sait, d'une part, que la fluidité des échanges commerciaux est pénalisée dès lors que des mécanismes de mitigation des risques sont peu disponibles. D'autre part, une large mobilisation de l'épargne africaine facilitera les investissements à long terme. Les assurances sont parties d'un tel dispositif.
Depuis les années soixante, l'absence d'un système financier robuste a accentué les déséquilibres économiques et sociaux africains, parmi lesquels : déficits abyssaux des balances commerciales, fuite de capitaux et faiblesse des investissements directs étrangers et enfin désindustrialisation et émigration massive du capital humain qualifié. À bien des égards, l'intensification du commerce intra-africain dans un marché d'un milliard de personnes et consacré par le récent accord continental de libre échange de l'Union Africaine (UA), sera un succès si les instruments de *trade finance* (raison d'être de la TDB ou de l'Afreximbank) dont font partie les assurances crédits, sont favorisés pour garantir le commerce. De même, l'UA peut et devrait canaliser ses flux financiers vers ses priorités stratégiques : titrisation des revenus des industries extractives (25 000 milliards de dollars pour la RDC), transferts de fonds (50 milliards de dollars), réserves internationales des banques centrales (600 milliards de dollars), fonds de pension (220 milliards de dollars), fonds souverains (180 milliards de dollars).

Éric Mboma aux côtés de Ken Etete et Youssef Chraibi lors de la rencontre avec M. Valls, alors Premier ministre français, le 2 juin 2016 à l'occasion du Choiseul Africa Summit à Paris

Plateforme de mobilisation d'une épargne informelle

De même, un secteur des assurances innovant, s'appuyant sur de nouveaux canaux de distribution (téléphonie, internet, réseaux sociaux), accélérerait la mobilisation de l'épargne africaine. En effet, la dimension massivement informelle des économies africaines, où 70% de l'activité en terme de PIB est absente des statistiques et l'absence d'une offre suffisante (dont en micro-assurance) exclut une importante épargne locale du circuit bancaire. C'est un tort, absorber cette épargne rapprocherait des performances asiatiques. Ce serait, par exemple, une réponse au déficit annuel des 60 milliards de dollars nécessaires aux investissements infrastructurels.

> *« Depuis les années soixante, l'absence d'un système financier robuste a accentué les déséquilibres économiques et sociaux africains »*

Les assurances ont également un effet d'entrainement sur le système financier. Ainsi, en application des normes prudentielles du secteur, la mitigation des risques implique une gestion des actifs en bon père de famille, des instruments financiers plus diversifiés et un marché liquide. Par ailleurs, le fonctionnement du secteur suscite le développement de normes sociales structurantes (éducation, santé, construction etc...). Sans celles-ci, l'assureur ouvre la porte à des risques incalculables, voire à une déstabilisation systémique et bloque son propre développement. L'UA a besoin de cette marche forcée pour des avancées radicales.

Un nouveau mécanisme de solidarité adapté à un nouvel africain

En ce 21ème siècle, l'Afrique est en pleine mutation démographique. Alors qu'une urbanisation de près de 55% est projetée à l'horizon 2050, 35 milliards de dollars d'investissements annuels en infrastructure pour Le Caire, Lagos, Kinshasa ou Abidjan restent à financer.

Dans cette configuration, les assurances bénéficient à la société en étant un formidable mécanisme de protection individuelle et de prévoyance (notamment via la sécurité sociale). Les observateurs s'accordent sur deux phénomènes : une migration massive vers des centres urbains de plus en plus populeux aux immenses besoins en infrastructures ; une transformation culturelle qui remodèle les solidarités traditionnelles et influence les modes de consommation en milieu urbain.

L'assuré africain moyen, nouveau bancarisé, fait partie d'une communauté digitale globale. Ses liens sociaux sont d'importants prescripteurs dans ses choix. Dans un marché où la confiance est déficitaire, les régulateurs demeurent une pièce maitresse pour la prospérité du secteur des assurances et relever le défi de la mise en place de marchés de capitaux. Ils doivent agir à au moins trois niveaux via :

- Une gouvernance des plus strictes, mais avec une souplesse permettant l'arrivée d'acteurs susceptibles de satisfaire le bas de la pyramide sociale sur fond d'une concurrence saine et d'un environnement judiciaire équitable.
- Une distribution de produits d'assurance adaptés bénéficiera d'une réglementation favorable. Bancassurance, supports digitaux et téléphonie sont à soutenir pour permettre d'atteindre la clientèle la plus large.
- Un appuie tant sur les acteurs traditionnels du secteur que sur les nouveaux, pour consolider une meilleure connaissance des produits d'assurance. ■

DOSSIER

CHOISEUL ET LA SANTÉ

Alors que l'Institut Choiseul va organiser la troisième édition des ASSISES DU VACCIN et le second COLLOQUE MEDICEN CHOISEUL, *Choiseul Magazine* s'intéresse tout particulièrement, dans cette édition, à un secteur hautement stratégique et vous propose un dossier spécial sur le monde de la santé avec des interviews d'acteurs majeurs dans leur domaine.

Choiseul et la Santé

L'édito de Pascal Lorot

Secteur parmi les plus stratégiques du paysage économique français, l'industrie de santé représente aujourd'hui plus de 10 % du produit intérieur brut et emploie près de 2 millions d'actifs. Pour se tourner vers demain et gagner des parts de marché dans un environnement mondial toujours plus compétitif, la France peut ainsi s'appuyer sur une filière santé performante et créatrice de valeur-ajoutée. Par leur expertise, leur rayonnement à l'international et leur poids économique, les acteurs économiques et industriels ont un rôle déterminant à jouer dans la structuration d'un écosystème de la santé toujours plus performant.

Performant, ce secteur le sera d'autant plus à mesure que les entreprises repoussent chaque jour un peu plus la nouvelle frontière de l'innovation et de la R&D. Essor des technologies numériques appliquées à la santé, développement des applications de l'intelligence artificielle : les acteurs de la santé évoluent aujourd'hui dans un secteur profondément transformé par les mutations technologiques, et dont on ne perçoit aujourd'hui encore que les contours.

La France a ainsi tous les atouts pour conserver son rang parmi les leaders mondiaux de la santé. Fort de ce constat, l'Institut Choiseul a structuré au fil des années un véritable espace de dialogue et de prospective consacré aux enjeux stratégiques de la santé. Au travers du Club Choiseul Santé, ce n'est pas moins d'une trentaine d'événements qui ont rassemblé plus de 500 experts, praticiens et industriels autour de sujets de premier plan. L'Institut Choiseul a également fait sienne la mission d'organiser les Assises du Vaccin, dont la troisième édition - à échelle européenne - se tiendra fin 2018. C'est enfin grâce aux manifestations organisées en partenariats avec Medicen que l'Institut met en valeur l'importance stratégique de la filière santé pour l'économie francilienne. Par son positionnement unique, l'Institut Choiseul offre aujourd'hui aux acteurs économiques, institutionnels et scientifiques une véritable plateforme de dialogue. L'ambition : accompagner le secteur de la santé dans ses mutations stratégiques et imaginer demain. ■

À vos agendas

Le prochain **Colloque de Medicen-Choiseul** aura lieu le **24 octobre 2018** dans l'hémicycle de la Région Ile-de-France : une occasion unique pour approfondir les grands enjeux de l'accompagnement et du développement de l'écosystème francilien de la filière santé.

Organisées par l'Institut Choiseul, **les troisièmes Assises du Vaccin** auront lieu le **20 novembre 2018** dans le grand amphithéâtre de l'Institut Pasteur à Paris.

Les débats s'articuleront autour de deux thématiques clés : les systèmes d'information sur la vaccination au service de l'efficience des programmes de vaccination et l'amélioration de la disponibilité des vaccins grâce à un écosystème innovant et dynamique.

Plus d'informations sur ces deux événements à venir très prochainement.

L'évolution de l'industrie du médicament

L'interview de Philippe Tcheng, Président-directeur général de SAG

Philippe Tcheng, Docteur en Médecine, cardiologue, est Président-directeur général de Sanofi-Aventis Groupe (SAG). Il a rejoint Sanofi en 1991 où il a occupé différents postes de direction, en France et à l'international, au sein de Business Units Global, de la Communication, à l'Accès au Marché et aux Affaires Publiques. Il a été Président du GIE-GERS jusqu'en mars 2018 et occupe les fonctions d'Administrateur, trésorier et Président de la Commission des Affaires Scientifiques du Leem. Dans cet entretien, M. Tcheng nous fait part des évolutions de l'industrie pharmaceutique.

Institut Choiseul : Face aux changements importants attendus au niveau de l'industrie du médicament comme le développement des biothérapies, ou l'arrivée du digital, quel regard portez-vous sur cette évolution ? Quel est son impact sur l'industrie de la santé, en France ?

Philippe Tcheng : En effet, les entreprises du médicament, comme l'ensemble des acteurs de santé, vivent actuellement une mutation sans précèdent dans l'offre de soins, avec l'arrivée des nouveaux traitements personnalisés et/ou ciblés faisant appel à des molécules innovantes basées en particulier sur l'immunothérapie, la thérapie génique ou cellulaire.

Au-delà des questions d'accès au marché qui permettront aux professionnels de santé et aux patients de bénéficier de ces nouveaux traitements, se pose aussi la question de leur production.

La France doit être en capacité de rattraper son retard et de devenir un pays en pointe pour la bioproduction. Cela passe à la fois par le développement de technologies de rupture, par l'accompagnement de la transformation de sites actuels et par la création des conditions d'attractivité du territoire. Enfin, la transformation des métiers nécessite la mise en place d'une filière intégrée de formation répondant aux besoins des nouveaux métiers.

Mais je tiens à souligner, que cette transformation ne doit pas se faire au détriment de la production des médicaments souvent appelés à tort « produits matures » et qui sont pour la grande majorité des produits essentiels dans la prise en charge des patients au quotidien. La préservation sur le sol national de ces productions couplée au développement de la bioproduction permettra à la France, au-delà de la valorisation de sa R&D, de reprendre une place dans la compétition internationale et d'assurer son indépendance sanitaire.

Enfin, en parallèle de ces évolutions, on s'oriente de plus en plus vers l'émergence de solutions de santé où les nouvelles technologies, le digital et l'intelligence artificielle accompagneront la molécule. Nous allons passer de « produits de santé » à des « solutions de santé ». C'est un nouveau défi que notre industrie doit relever par la transformation des approches, des outils et de la formation.

I.C : En parallèle de ces évolutions de l'industrie du médicament, comment voyez-vous la place des industriels au cœur de l'écosystème et leur relation avec les autres acteurs de la chaine de soins ?

P.T : Là aussi, il est important de rappeler que les industries de santé sont porteuses de valeur au-delà de la seule valeur médicale : valeur sanitaire, avec la prévention et l'impact positif des médicaments sur le système de soins et son efficience. Valeur sociétale, en tant que partenaire des universités, des centres de recherche et des établissements de soins. Sans oublier la valeur économique avec notre contribution importante au PIB et à l'exportation, nos soutiens aux biotechs et start up, et en rappelant la valeur territoriale avec nos sites de production, les emplois directs et indirects, nos liens privilégiés avec nos fournisseurs, les PME et les TPE. Au côté, en particulier, des professionnels médicaux et paramédicaux, des pharmaciens, des associations de pa-

tients, des établissements de soins, l'industrie du médicament est au cœur de l'écosystème du parcours de soins.

C'est pourquoi, il est important de rappeler que les industriels des produits de santé sont porteurs de valeurs en santé tout au long du parcours de soins. Ce sont donc des partenaires légitimes et incontournables à la fois pour les autorités en charge de la santé, pour les professionnels de santé, les patients et les usagers. Ils doivent être associés aux débats sur la transformation et la mutation de la politique de santé et leur contribution doit être reconnue et valorisée.

I.C : D'ailleurs, vous venez d'être nommé en qualité de personnalité qualifiée au conseil d'administration de l'Agence Nationale de la Recherche. Quelle signification y trouvez-vous ?

P.T : Au-delà du fait que je mesure l'honneur qui m'est fait d'intégrer sur proposition des ministres, le CA de l'ANR, je me félicite que pour la première fois, l'industrie pharmaceutique y soit représentée au même titre que les autres acteurs de la recherche.

Il est important de rappeler que l'industrie biopharmaceutique contribue grandement à la recherche avec ses nombreux programmes et ses investissements conséquents qui rien qu'en France se comptabilise en milliards d'euros et où Sanofi représente le premier investisseur privé en R&D sur le territoire français.

Mais cette activité de recherche ne peut pas s'entendre comme étant une activité isolée, mais bien au contraire dans le cadre d'échanges et de partenariats publics-privés avec de nombreux acteurs qui d'ailleurs siègent aussi à l'ANR. C'est tous ensemble que nous porterons les innovations de demain au service des professionnels de santé et des patients. C'est pourquoi les autorités doivent soutenir les projets partenariaux des différents acteurs au travers de dispositifs d'attractivité et de soutien financier.

En effet, nous devrons porter les évolutions majeures et indispensables de demain. Par exemple, l'introduction dans la R&D des nouvelles approches permises par l'intelligence artificielle, comme vient de le rappeler le Président de la République suite à la remise du rapport du Député Cédric Villani, sans oublier les sujets de la médecine du futur comme les défis du plan génomique 2025.

I.C : Vous êtes également le Co-secrétaire du Conseil Stratégique des Industries de Santé, qui porte sous l'égide du Premier ministre les attentes des industriels : quel est le rôle d'une telle instance et quels en sont les enjeux ?

P.T : J'ai le plaisir d'être à nouveau Co-secrétaire, aux côtés de la Direction Générale de l'entreprise, pour accompagner Noël Renaudin et Vincent Lidsky, qui sont en charge de la préparation de cette 8ème réunion du CSIS, annoncé par le Premier ministre en octobre dernier, dont les mesures sont attendues pour début juillet.

> *« Nous allons passer de « produits de santé » à des « solutions de santé ». C'est un nouveau défi que notre industrie doit relever par la transformation des approches, des outils et de la formation »*

Face aux différentes mutations du monde de la santé, comme celles dont nous venons de parler, le CSIS permet de créer un espace de dialogue de haut niveau entre le Premier ministre, les ministères concernés et les décideurs internationaux des industries des produits de santé, afin de partager une vision commune de l'attractivité de la France pour le secteur et des conditions d'accès aux produits de santé pour les professionnels de santé et les patients. Les travaux du CSIS permettent de définir les mesures qui soutiendront cette vision et les changements nécessaires.

Cet espace de dialogue et de décisions nécessite que les différents acteurs soient porteurs d'une volonté de faire émerger une nouvelle gouvernance ainsi que de renouveler les façons d'interagir avec l'écosystème. À ce titre, le CSIS participera au nouvel élan de la filière des industries de santé porté par le Comité stratégique de Filière Industries et Technologies de Santé, récemment redéfini par le gouvernement.

Ce nouveau CSIS a l'ambition de proposer les mesures de transformation qui seront porteuses de sens pour la nouvelle ère de l'industrie des produits de santé en France. ■

Cet entretien a été réalisé en avril dernier, depuis Philippe Tcheng a annoncé sa candidature à la Présidence du Leem.

Philippe Tcheng en compagnie de Pascal Lorot lors d'un déjeuner du Club Choiseul Santé autour de Dominique Polton, Présidente de l'Institut des données de santé, le 14 décembre 2017

La question de la compétitivité au sein des entreprises de santé

L'interview de Christian Lajoux, Président du Medicen

Ancien Président de Sanofi France, pour qui il a opéré pendant 21 ans, **Christian Lajoux** est actuellement Président du pôle de compétitivité Medicen depuis avril 2015. "Medicen Paris Région" est un pôle de compétitivité des technologies innovantes en santé. Médicen est un outil "au service de tous ceux qui ont l'ambition de faire de la Région Île-de-France une des capitales mondiales des Industries de Santé".

Institut Choiseul : Quels sont les enjeux au niveau mondial des entreprises de santé ?

Christian LAJOUX : Le coût des solutions thérapeutiques, l'accès par les populations à ces progrès et le développement rapide de nouvelles technologies à partir du numérique et de l'intelligence artificielle. La médecine dite « personnalisée et de précision » a permis l'émergence de solutions techniques et technologiques qui rééquilibrent le rapport avec la molécule. Cette situation de progrès rapides et exponentiels modifie également, sensiblement, la complémentarité des soignants et des ingénieurs. Le rapport des sachants (les soignants) à l'égard des patients/citoyens s'en trouve également bouleversé et les attentes sociales (les exigences en termes d'efficacité) influenceront progressivement l'organisation des systèmes de soins.

Nous sommes à l'aube de mutations importantes, pour certaines imprévisibles, et la chronicité des maladies, un des éléments structurants thérapeutiques, pourrait être modifiée et changer les approches économiques à l'égard de la maladie.

I.C : Les industries de santé, la place de l'innovation dans la compétition internationale ?

C.L : L'innovation ne se limite pas aux transferts de technologie et d'excellence du monde de la recherche. Elle s'adresse également à l'organisation des systèmes de soins, à la responsabilisation des patients et de leur entourage, à la prise en charge des nouvelles solutions.
Si beaucoup d'espoirs et de progrès restent attachés à la molécule, celle-ci ne peut plus servir de modèle unique de soins. Le moment est venu des alliances entre molécules, technologies médicales, synergie ingénieurs et soignants et patients responsabilisés. La compétition a lieu autant entre les entreprises des différents secteurs qu'entre les continents et les pays.
Le numérique, les *newtechs* et l'intelligence artificielle redéfinissent le champ de la compétitivité industrielle.
Le « soft » dépend du « hard » et le véritable enjeu industriel est dans le « hard ».

I.C : Les atouts de la France ... et ses freins ?

C.L : Parmi les atouts, il faut souligner une tradition de qualité de soins et des Hôpitaux (quelles que soient les critiques émises) et la visibilité internationale des chercheurs et des cliniciens, dans de nombreux champs thérapeutiques.
La France est aussi un grand pays d'ingénieurs qui ont su transformer l'électricité, les énergies différentes et les matériaux aux services des usagers. Nous constatons, et nous nous en réjouissons, que la French Tech générée par le numérique et l'intelligence artificielle est compétitive au niveau mondial.
Si des retards ont été pris dans certains secteurs (par exemple : les biotechnologies et la production industrielle des solutions technologiques) l'enjeu, aujourd'hui, consiste à se positionner davantage dans les champs de compétition où nous avons réellement des atouts et dans

l'économie du futur. Le paysage des start'up, des TPE et des PME est, à cet égard, rassurant. Les marges de progrès, en revanche, concernent le rythme de croissance des entreprises qui doivent d'avantage s'inscrire dans la pérennité et une démarche entrepreunariale pour régénérer le tissu industriel.

I.C : Vous êtes Président de Medicen, comment voyez-vous l'avenir des pôles de compétitivité ?

C.L : Medicen, dans sa stratégie et sa démarche d'intérêt général, s'efforce de répondre aux défis identifiés précédemment dans une approche qui veut faire de la Région Île-de-France une des capitales mondiales de la santé. Le bilan des pôles de compétitivité pour Medicen et de nombreux autres est très positif. Pour Medicen, plus de 200 projets collaboratifs labellisés ont été financés à hauteur de 1,3 milliards d'euros et 60 produits sont arrivés sur le marché. Les pôles ont 12 ans et de nouveaux instruments de développement et de transferts de technologies ont depuis été mis en place. Il y a aujourd'hui des clarifications à faire pour améliorer les synergies et éviter des concurrences qui pourraient être délétères. Je propose que les pôles qui ont l'antériorité, la représentation la plus large des acteurs des écosystèmes, puissent agir davantage en Tiers de confiance et ensemblier au service du développement économique de la Région. Nos atouts scientifiques, cliniques et industriels sont nombreux.

Il nous faut les transformer en avantages compétitifs dans une région encore plus attractive avec des ambitions internationales et, comme le souhaite la Présidente de Région, faire de notre écosystème un des leaders mondiaux. ■

Industrie de santé. Quelle indépendance stratégique de la France dans la compétition mondiale ?

Tel était le thème du colloque organisé conjointement par Medicen et l'Institut Choiseul le 19 avril 2017, dans l'hémicycle du Conseil régional d'Île-de-France. Quelque 200 personnalités et une vingtaine d'intervenants ont pu échanger lors de deux tables-rondes, la première sur « L'excellence scientifique sans la production », la seconde sur « Pour une stratégie de rupture ».

Retrouvez de plus amples informations sur ce Colloque Medicen Choiseul en scannant ce QR Code avec votre téléphone :

Christian Lajoux ouvrant le Colloque Choiseul - Medicen qui s'est tenu le 19 avril 2017

La médecine de demain sera préventive et participative

L'interview de Briac Le Lous, Membre du Directoire du Groupe URGO

Briac Le Lous est Président d'Urgo Consumer Healthcare, la division santé grand public et bien-être du Groupe URGO pour lequel il est également membre du directoire.
Briac Le Lous est également alumni du classement Choiseul 100 France.

Institut Choiseul : Briac Le Lous, vous êtes membre du Directoire du Groupe URGO, l'un des fleurons français de la santé. Comment se porte URGO ?

Briac Le Lous : Très bien ! URGO est un groupe familial français de 3 000 collaborateurs, présent dans plus de 60 pays. Nos cœurs de métiers sont la santé grand public avec le pôle URGO Consumer Healthcare qui compte des marques à forte notoriété comme « Merchurochrome », « Humer », « Juvamine », « Sonalto », « Urgo », « Super Diet », ou encore « Ricqlès » ; et la cicatrisation de plaies graves et invalidantes avec le pôle URGO Medical. Nous développons également des innovations de rupture en santé connectée avec « UrgoTech », la start-up du groupe URGO.

I.C : Président d'URGO Consumer Healthcare, vous êtes un observateur de la santé grand public en France et dans le monde. Quelles sont selon vous les évolutions les plus marquantes ?

B.L.L : Nous assistons dans beaucoup de pays à une explosion des troubles et maladies chroniques liés au vieillissement, au stress, à la pollution et au surpoids. Face à ces problèmes, les gens ne guérissent plus : le système de santé traditionnel, parfaitement adapté à court terme, n'est pas suffisant sur le long terme. Les professionnels de santé au contact quotidien des patients, nous alertent et réclament une autre approche axée sur la responsabilité, grâce à une meilleure éducation et la prévention, notamment par la nutrition et le soin par les plantes. Dans le cas de la France où la sécurité sociale est en place depuis longtemps, une partie grandissante de la population prend aussi conscience que chacun doit contribuer à l'entretien de sa santé. On assiste ainsi à de grands mouvements comme le *veggie* « sans gluten » etc. qui concernent une communauté grandissante.

Laboratoire du Groupe URGO à Chevigny

I.C : La santé responsable viendrait-elle remplacer la santé remboursée que nous connaissons aujourd'hui en France ?

B.L.L : La santé responsable sera au contraire complémentaire de la santé remboursée. Dans cette optique, l'objectif est de mettre à disposition des produits de santé sans or-

donnance permettant une réponse rapide à une pathologie bénigne et qui éviteront par la suite d'autres coûts ou complications aux consommateurs. Des produits de prévention ciblés sur la physiologie permettent également d'améliorer le bien-être des personnes. Ces solutions étant payantes et s'utilisant sur le long terme, l'éducation des personnes et le conseil des professionnels de santé jouent un rôle central.

> *« 85% des français ne font pas cette démarche [de s'informer sur leur santé] qui nécessite de consacrer du temps à se renseigner sur Internet, à lire des livres , à parler avec son entourage ou avec des professionnels de santé. »*

I.C : Comment votre entreprise accompagne-t-elle cette transformation de la santé grand public ?

B.L.L : URGO Consumer Healthcare joue un rôle clé dans cette transformation grâce à deux axes majeurs : l'innovation et l'éducation. D'une part, l'innovation animée par notre R&D et nos multiples partenariats avec la recherche publique nous permet de donner accès à des technologies innovantes à forte valeur ajoutée. Soutenus par des études cliniques, nos 1 400 solutions de santé permettent de couvrir les besoins de nos consommateurs de manière graduée. En parallèle, nous sommes très actifs dans les organisations professionnelles en lien avec les autorités de tutelle car la réglementation doit évoluer parallèlement aux usages de santé. D'autre part, nous accompagnons nos clients et consommateurs dans la prise en main de ces nouvelles technologies en créant de nouveaux métiers et déployant des équipes de formation auprès des médecins et pharmaciens. Nous utilisons également de plus en plus le média digital pour rendre la connaissance scientifique accessible à tous.

I.C : Pourriez-vous nous en dire plus sur le rôle de conseil des professionnels de santé ?

B.L.L : La connaissance des alternatives aux médicaments prescrits et remboursés est clé. 15% de la population française est ultra informée sur sa santé, les 85% restant ne font pas encore cette démarche qui nécessite de consacrer du temps à se renseigner sur Internet, à lire des livres, à parler avec son entourage ou avec des professionnels de santé. Aujourd'hui, les pharmaciens et les médecins généralistes complètent de plus en plus leur apprentissage universitaire par des formations. C'est primordial car leur rôle sera déterminant dans l'éducation en santé des français. Le professionnel de santé va au-delà de la prescription de solutions curatives et aide le patient à prendre conscience qu'il est le premier défenseur de sa santé.

I.C : Et au niveau réglementaire, y-a-t-il des freins et leviers à cette évolution ?

B.L.L : Le changement de la réglementation est au cœur de cette évolution vers une santé responsable qui renforce la sécurité du patient. A titre d'exemple, une évolution récente de la réglementation sur les vitamines et les minéraux permet d'encadrer très clairement leur utilisation. Il existe encore des chantiers à mener sur les plantes, dont nous utilisons 1500 variétés différentes. Autre exemple de l'importance de la réglementation : en juin 2016, la création du statut d'assistant d'écoute par le Conseil d'Etat a permis à URGO Consumer Healthcare de commercialiser sa solution SONALTO, une alternative aux prothèses auditives prête à l'emploi et coûtant cinq fois moins cher. Elles s'adressent aux six millions de français atteints de presbyacousie (ils représentent 80% des cas de perte de l'audition), et aujourd'hui plus de 50 000 patients sont équipés grâce aux 6500 pharmaciens formés spécialement pour les conseiller. La France doit être à la pointe de cette démarche vers la santé responsable, mais cette ambition exige que tous les acteurs, professionnels de santé, laboratoires, consommateurs et État aient la même vision sur le long terme. ■

La recherche dans les laboratoires du Groupe URGO

La région île-de-France et les enjeux de santé

La tribune de Cédric Arcos

Cédric Arcos est Directeur général adjoint en charge des solidarités, de la sécurité et de la modernisation auprès de la Présidente de la région Île-de-France, Valérie Pécresse. Ancien, de l'École nationale de santé publique (désormais EHESP) et véritable expert des questions de santé publique, il a officié comme Directeur de cabinet du Directeur général puis Directeur de la communication du Centre hospitalier Universitaire de Lyon, puis comme Directeur général adjoint de la Fédération Hospitalière de France où il était en charge du projet « Smart Region ». Projet tendant à faire de l'Île-de-France, la 1ère région d'Europe en matière de dispositifs numériques innovants. Cédric Arcos est également lauréat du Choiseul 100 2018.

Région Capitale, l'Île-de-France est un territoire riche (31% de la richesse nationale), marqué par un fort dynamisme économique et démographique, mais aussi un territoire en bonne santé, au sein duquel le taux de mortalité est relativement faible et l'espérance de vie moyenne supérieure au taux national. La forte densité en matière d'offre de soins n'est sans doute pas étrangère à ces bons résultats puisque l'Île-de-France se singularise par un nombre élevé de médecins spécialistes ainsi que par un dense tissu hospitalier, avec pas moins de 420 établissements de santé, et avec tout particulièrement la présence de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (APHP) qui irrigue la Région d'une expertise et de compétences de rang mondial.

Ces données positives ne sauraient toutefois faire oublier que l'Île-de-France est aussi un territoire de contrastes et d'inégalités, au sein duquel perdurent de puissantes fractures territoriales, sociales, environnementales mais aussi sanitaires. Ainsi, la région est marquée par un taux de pauvreté supérieur à la moyenne nationale (15,4% contre 14,5 % en moyenne nationale, et un pic de 28% en Seine Saint Denis) et par la persistance de poches de très grande pauvreté qui ne sont pas sans effet sur l'état de santé des populations et territoires concernés avec, par exemple, un écart de deux ans d'espérance de vie entre les Hauts de Seine et la Seine Saint Denis… Une inquiétude persistante pour l'avenir réside en outre dans la désertification médicale à laquelle le territoire est confronté et qui a vu, ces 8 dernières années, sa population médicale diminuer de 6%, au point qu'aujourd'hui une commune sur deux n'a pas de médecin généraliste.

Parce qu'au travers des inégalités de santé c'est la question de la pertinence et de la vitalité de notre contrat social qui est posée ; parce qu'améliorer l'accès à la santé et à la prévention est un puissant moyen de lutter contre les fractures territoriales et sociales et de redonner confiance dans l'avenir, le Conseil Régional d'Île-de-France a choisi, sous l'impulsion de sa Présidente, d'engager une politique ambitieuse et pragmatique. La santé n'étant pas une compétence régionale, il ne s'agit pas d'intervenir de manière brouillonne en multipliant les initiatives redondantes ou désordonnées. Il s'agit au contraire de poser le postulat selon lequel la santé est un sujet transversal devant irriguer l'ensemble des politiques régionales. Trop souvent en effet la santé est réduite à l'offre de soins là où nous savons que l'éducation, l'environnement, le logement, la formation, la recherche, les transports participent d'un bon état de santé. L'enjeu pour le Conseil Régional est de penser la santé à l'échelle des grands projets d'urbanisme en cours de réalisation. En d'autres termes, pour préparer l'avenir de la Région Métropole et assurer un développement équilibré du territoire, il est essentiel de penser en amont l'organisation de la santé, d'anticiper les besoins de la population, notamment en intégrant l'impact des fu-

“Pour préparer l'avenir de la Région et assurer un développement équilibré du territoire, il est essentiel de penser en amont l'organisation de la santé, d'anticiper les besoins de la population.”

tures lignes de transport, de structurer une offre de soins moderne au sein des nouvelles aires urbaines ou encore de renouveler l'approche en matière de prévention. C'est donc bien un projet politique pour la santé qu'il s'agit de porter, en pleine complémentarité du travail technique conduit par l'Agence Régionale de Santé. Seule l'autorité politique régionale est en effet légitime et pertinente pour répondre aux besoins des franciliens et pour intégrer la santé dans la dynamique d'ensemble de développement du territoire. Pour nourrir cette politique, la Présidente de Région a défini l'ambition d'une « Région Solidaire », par laquelle l'ensemble des actions régionales sont coordonnées et mises au service d'un territoire réconcilié. 5 priorités ont notamment été identifiées :

Cédric Arcos à l'occasion du dîner célébrant le nouveau Choiseul 100 2018 dont il est lauréat.

• En matière de handicap, des initiatives ont été engagées pour améliorer l'accessibilité des transports, développer l'offre de transports à la demande en particulier en milieu rural, améliorer l'accès aux soins mais aussi soutenir des pôles d'excellence de recherche autour des déficiences sensorielles notamment;

• L'Île-de-France étant le premier désert médical français, une politique volontariste pour améliorer l'accès aux soins a été initiée, basée sur un soutien fort à l'installation des jeunes professionnels, sur la sécurisation de leur exercice professionnel mais aussi encourageant les nouvelles formes d'exercice pluri-professionnel permettant aux acteurs de conjuguer leurs compétences au service des patients ;

• En matière de prévention, un ambitieux plan « Île-de-France sans sida » est déployé et un réseau des « ambassadeurs de santé » est en cours de constitution avec les associations de jeunes étudiants en santé, qui interviendra auprès des jeunes franciliens pour inscrire la prévention dans leur vie quotidienne ;

• Le soutien à la recherche, à l'innovation, à la filière industrielle de la santé est une autre priorité majeure. L'ambition est simple : tout miser sur l'intelligence pour faire de la région un territoire d'innovation ; favoriser les écosystèmes d'innovation ; encourager, sur le plateau de Saclay comme à Cancer Campus, la rencontre entre les sciences de la vie et les sciences de l'ingénieur ; stimuler le lien et les transferts entre recherche, hôpitaux et acteurs industriels ; poursuivre la rénovation des formations paramédicales et médicales. C'est ainsi qu'un ambitieux appel à projets autour de l'intelligence artificielle, doté de 1 million d'euros, a été récemment lancé afin d'attirer les meilleures équipes.

• Enfin, de nouvelles solutions numériques destinées à faciliter les parcours de santé sont mobilisées à travers le programme « Smart Région » et mises au service de la réponse aux besoins quotidiens des franciliens.

Geoffroy Didier, Vice-président de la Région Île-deFrance à l'occasion du Colloque Medicen Choiseul dont la Région était partenaire.

La Région Île-de-France a donc choisi de faire de la santé une préoccupation transversale par excellence et de mettre en place des politiques destinées non seulement à réduire les fractures sanitaires et sociales mais aussi à faire de la santé un secteur économique prioritaire, à même de générer de nouveaux emplois, de l'innovation, d'attirer des investissements et ainsi de créer les conditions d'une croissance durable. ■

Le « Pacte PME », pour accompagner les futurs leaders de santé.

L'interview de Philippe Luscan, Vice-président exécutif de Sanofi

Ancien de de l'École Polytechnique et de l'École des Mines de Paris, **Philippe Luscan** est Vice-président exécutif des affaires industrielles globales de Sanofi depuis septembre 2008. Il est également Président de l'association « Pacte PME », association paritaire qui réunit des grands groupes et des collectivités dans l'objectif de faire grandir les PME françaises et émerger de nouveaux leaders français.

Institut Choiseul : Quel jugement portez-vous sur l'état de l'industrie de santé au niveau mondial ? Comment se positionne Sanofi dans cet environnement économique globalisé ?

Philippe Luscan : La contribution de l'industrie de santé est extrêmement significative quand on regarde les progrès de prise en charge de santé sur notre planète et la progression régulière de l'espérance de vie. Néanmoins, deux enjeux me semblent devoir être soulignés : la capacité à trouver de nouveaux traitements puisque tant de maladies restent insuffisamment connues et soignées et l'accès aux soins pour tous les territoires.

> *« En moyenne, 26% des achats de nos grands groupes adhérents sont orientés en faveur des petites et moyennes entreprises. »*

Sanofi, par son effort stratégique dans l'innovation et son positionnement de leader dans les pays émergents, se positionne parfaitement dans cette équation pour la Santé et la Vie des citoyens du Monde.

I.C : Vous avez été nommé président de « PACTE PME », association qui a pour ambition de faire grandir les PME françaises et de faire émerger de nouveaux leaders économiques en France. Pouvez-vous nous en dire plus sur votre vision et vos objectifs ?

P.L : J'ai pris le 23 janvier dernier le relais de quelques grands industriels prestigieux (Henri Lachmann, Fabrice Brégier et Christophe de Maistre), tous animés d'une même conviction que je partage également : les entreprises françaises, quelle que soit leur taille, seront bien plus fortes demain dans la compétition internationale si elles agissent ensemble. Si mes prédécesseurs ont pris le soin de fonder puis d'animer « Pacte PME » après 2010, c'est parce qu'ils ont tous fait le constat avant moi qu'on pouvait aller beaucoup plus loin dans les collaborations entre grandes entreprises, publiques et privées, et les PMEs en France.

L'histoire des relations entre les unes et les autres dans notre pays a été diverse et pas toujours structurée ; une forme « d'indifférence » a souvent primé mais les lignes bougent, plus particulièrement depuis quatre ou cinq ans.

Les grands groupes ont pris conscience que c'est non seulement leur responsabilité de faire émerger un écosystème productif plus solidaire, mais que c'est aussi leur intérêt de travailler en plus grande synergie avec les start-up et les PME.

Je souhaite qu'on aille encore plus loin dans cette direction. Cela implique non seulement l'engagement des acheteurs à l'égard des entreprises de moins de 250 salariés, mais également l'ensemble du Comex des grands groupes, qui ont tous un rôle à jouer. Car les collaborations à systématiser entre grands groupes et PME sont aujourd'hui multiformes. Elles touchent la commande, mais aussi le partage de compétences, l'innovation, le financement, ou encore l'export, ce qui est le cœur de l'action de notre Association Pacte PME.

Dans ce cadre, le « Pacte PME » dévoilera le 29 mai prochain une nouvelle plateforme digitale export de mise en relation entre les entreprises, qui pourront poster leurs opportunités business sur les marchés étrangers…

De gauche à droite : Gilles Lhenould, Philippe Luscan, Frédérique Granado, René Ricol et François Perretlors lors de la journée PME et Start-up organisée sur le campus Sanofi Val de Bièvre à Gentiilly

I.C : Nous connaissons la summa divisio qui sépare généralement les grands groupes des TPE et

> *« Le rôle du « Pacte PME » est de repérer et diffuser dans notre économie les meilleures pratiques collaboratives. »*

PME . Quelle stratégie mettre en œuvre pour permettre un rapprochement entre ces acteurs qui font, chacun à leur échelle, notre économie ?

P.L : Il faut être avant tout pragmatique et donner envie, susciter l'adhésion à cette démarche. Le rôle du « Pacte PME », c'est de repérer et diffuser dans notre économie les meilleures pratiques collaboratives. C'est aussi de responsabiliser ceux qu'on appelle encore maladroitement les « grands donneurs d'ordre » pour qu'ils acquièrent un véritable « réflexe PME », notamment à l'occasion de l'acte d'achat. Le « Pacte PME » a rendu public le 23 avril dernier un nouveau chiffre encourageant : désormais ce sont, en moyenne, 26% des achats de nos grands groupes adhérents qui sont orientés en faveur des petites et moyennes entreprises. Mais on peut encore aller plus loin !

Pour responsabiliser les dirigeants, il est utile de leur rappeler que le travail qu'ils font pour aider les PME à se développer, relève d'une logique de RSE, qu'il est possible de valoriser, non seulement en termes d'image, mais aussi au bénéfice de leur innovation.

Avec le « Pacte PME », je vais démultiplier les occasions de rappeler la cause que nous menons et l'intérêt pour les grands comptes, publics et privés, de nous y rejoindre. D'ores et déjà, de nombreuses filières ont compris l'intérêt de notre démarche : aéronautique et défense, santé, énergie, transport, etc. Même les banques et les assurances, qui ont la particularité de voir dans les PME non seulement un fournisseur potentiel mais aussi et surtout un client, sont engagées dans notre dynamique d'intelligence collective.

I.C : Les start-ups de la *health tech*, parmi lesquelles peut-être de futures licornes, peuvent-elles, selon, vous révolutionner le secteur de la santé ? En tant qu'acteur industriel, comment percevez-vous et accompagnez-vous ces nouveaux acteurs ?

P.L : Nous voyons effectivement se développer des start-up dans la Health tech, soit par la recherche, soit dans les *biotech* et leurs fournisseurs, soit dans la *e-santé*, via des applications numériques d'aide au suivi personnalisé des patients ; ce sont autant de domaines très prometteurs dans lesquels nos PME françaises peuvent fleurir et réussir et pour lesquels Sanofi s'est positionné comme un partenaire de choix.

En conclusion je voudrais dire l'intérêt stratégique de cette association très innovante, qui se trouve au cœur de l'action de développement et des opportunités de notre économie française; j'invite donc nos lecteurs intéressés à nous rejoindre pour participer à cette dynamique collaborative et entrepreneuriale que la France appelle de ses vœux. ■

CHOISEUL 100
LES LEADERS ÉCONOMIQUES DE DEMAIN

Focus Édition 2018

Classement réalisé en toute indépendance par l'Institut Choiseul, le Choiseul 100 met à l'honneur les cent principales personnalités françaises de moins de 40 ans qui font bouger les lignes de notre économie. Dirigeants confirmés ou en passe de le devenir, ils arrivent aux commandes de nos PME les plus dynamiques ou des grandes entreprises fleurons de notre économie. Qu'ils soient directeurs généraux, directeurs de cabinets, directeurs de la stratégie ou entrepreneurs porteurs d'innovations, nous sommes fiers de les compter parmi les cent qui font et feront la compétitivité de notre économie.

Ce classement 2018 a la particularité de se caractériser par un net renouvellement de ses lauréats. Le Choiseul 100 accueille cette année près de 40 % de nouveaux entrants, signe que le monde économique voit lui aussi émerger une nouvelle génération pleine de promesses et de talents. Celle-ci est aujourd'hui prête à se saisir des nombreux défis de notre économie. La confiance, ingrédient clé pour tourner notre économie vers demain grâce aux investissements, reste à consolider sur le long terme. Nos entreprises sont quant à elles tenues d'innover toujours plus pour étendre leurs parts de marché ou conserver leurs avantages compétitifs sur des marchés mondialisés, tandis que se font entendre des velléités d'isolement économique de part et d'autre du globe. Nos jeunes talents évoluent dans des secteurs d'activité profondément redéfinis sinon transformés par les mutations technologiques et la transition numérique à l'oeuvre et dont on ne perçoit aujourd'hui encore que les contours.

Continuons donc de réhabiliter la fonction entrepreneuriale dans notre pays : au coeur de la vie de la Cité, les entreprises se saisissent aujourd'hui des enjeux stratégiques contemporains. Au fil du temps, l'Institut Choiseul est devenu un véritable détecteur de nouveaux talents. Faisons le pari que celles et ceux qui sont identifiés dans ce classement contribueront activement à la renaissance d'une certaine excellence à la française.

De gauche à droite : Marguerite Bérard-Andrieu, Bris Rocher et Pascal Lorot

À l'occasion du dîner Choiseul 100 du 15 mars, la n°1 du classement 2017, Marguerite Bérard-Andrieu, passe le relais à son successeur, Bris Rocher.

Auparavant, Emmanuel Macron avait occupé la première place lors des deux premières éditions du classement en 2013 et 2014. Angélique Gérard lui avait succédé en 2015 avant que Frédéric Mazzella ne reprenne le flambeau en 2016 puis, Marguerite Bérard-Andrieu en 2017.

Angélique Gérard, Emmanuel Macron et Frédéric Mazzella

Le Top 20 du Choiseul 100 - Millésime 2018

1 — **Bris Rocher**
Président-directeur général
Yves Rocher

2 — **Yannick Bolloré**
Président-directeur général
Groupe Havas

3 — **Florence Verzelen**
Directrice générale adjointe
Dassault Systèmes

4 — **Mathias Vicherat**
Directeur général adjoint
SNCF

5 — **Manuel Flam**
Directeur général
Groupe SNI

6 — **Maud Bailly**
Directrice du digital
AccorHotels

7 — **Tony Estanguet**
Président
Paris 2024

8 — **Fanny Letier**
Directrice - Fonds propres PME
BpiFrance

9 — **Michaël Fribourg**
Président-directeur général
Groupe Chargeurs

10 — **Gwenaëlle Huet**
Directrice générale des activités renouvelables France
Engie

11 — **Gabriel Naouri**
Directeur adjoint de la coordination internationale
Groupe Casino

12 — **Jérôme Batout**
Directeur général
Publicis Media

13 — **Jérémie Pellet**
Directeur général délégué
AFD

14 — **Gonzalve Bich**
Directeur général délégué
Groupe BIC

15 — **Jérémie Berrebi**
Président-directeur général
Magical Capital

16 — **Julien Codorniou**
Directeur
Workplace by Facebook

17 — **Clotilde L'Angevin**
Directrice de la stratégie
Crédit Agricole S.A.

18 — **Jérôme Fabre**
Président
La Compagnie Fruitière

19 — **Héloïse Temple-Boyer**
Directrice générale adjointe
Artemis

20 — **Carine Kraus**
Directrice générale adjointe
Véolia Énergie France

Le Choiseul 100 en chiffres

32 Femmes sont présentes dans le dernier Choiseul 100 2018. Soit plus de 30 %

39 %

NEW

Des leaders sélectionnés pour le Choiseul 100 sont de nouveaux lauréats du classement.

Vous pouvez retrouver directement l'intégralité du classement Choiseul 100 2018 en scannant ce QR code avec votre téléphone portable

17 %

Des lauréats sélectionnés travaillent dans les nouvelles technologies. C'est la catégorie la plus représentée de ce Choiseul 100.

19 %

des 100 premiers lauréats sont des entrepreneurs, **niveau le plus élevé** depuis la création du classement

Le développement durable au cœur de la stratégie de Michelin

Entretien avec Claire Dorland-Clauzel

Kristell Guizouarn : Depuis mars 2017, vous avez intégré le développement durable dans votre champ de responsabilités. Quelle est la stratégie d'un groupe comme Michelin en termes de développement durable et comment cette stratégie se concilie-t-elle avec l'innovation ?

Claire Dorland-Clauzel : Il faut, avant toute chose, avoir en tête que Michelin évolue dans un secteur d'activité, la mobilité, dont le marché est en forte croissance, puisque entre 2010 et 2030, le nombre de véhicules en circulation dans le monde aura doublé. Nous en ressentons déjà fortement l'impact sur l'environnement et la société comme la congestion ou la pollution atmosphérique et sonore. Parce que notre raison d'être est d'améliorer la mobilité de chacun et de réduire son empreinte sur la société et l'environnement, nous voulons accompagner ce développement. Pour répondre à ces enjeux, j'ai contribué à mettre au point une stratégie de croissance durable, une stratégie dont le *business* est tiré par d'ambitieux objectifs de développement durable.

Il me semble que l'innovation est le moteur essentiel de notre réussite, et que c'est à travers elle que nous arriverons à conduire notre stratégie. En 1992, c'était avec le pneu vert, pneu à basse consommation et grand succès commercial. À cette époque, les préoccupations environnementales étaient bien moindres qu'aujourd'hui, où l'enjeu de l'innovation dans les pneumatiques est de pousser plus loin l'équilibre des performances: sécurité, longévité et économie de carburant. Contrairement à certains acteurs qui encouragent le retrait prématuré des pneus, nous préférons trouver des solutions en accord avec la croissance et donc nous engager contre l'obsolescence programmée. Cet engagement de performance dans la durée au service de nos clients et de l'environnement est porté par toute l'entreprise. Pour la suite, Michelin explore des voies de recherche au service de la mobilité durable comme par exemple le concept de pneu Vision, connecté, sans air, rechargeable et inspiré de la nature.

K.G : Comment se déploie l'innovation au sein du groupe et qu'avez-vous mis en place pour l'accorder au développement durable ?

C.D-C : Chez Michelin, l'innovation a toujours été au service de la mobilité durable. Le groupe compte aujourd'hui de nombreux centres de R&D dans le monde avec des équipes et infrastructures implantées en Europe, en Amérique du Nord, et en Asie. En septembre 2016, nous avons inauguré le nouveau campus Recherche, Développement et Industrialisation (RDI) à Ladoux qui rassemble 3500 personnes et toutes les expertises R&D. Il symbolise la volonté du groupe d'ériger l'innovation en fer de lance de la marque. Même s'il en est le point névralgique, avec un budget d'environ 700 millions d'euros, nos communautés d'innovations ne se limitent pas au Centre de technologie du groupe. Nous avons par exemple pris le parti de l'*open innovation,* ce qui nous permet d'élargir le champ de nos partenaires.

Claire Dorland-Clauzel lors de la 1ère réunion du Club Choiseul RSE

C'est le sens de *Movin'On*, sommet de la mobilité durable, initié et fédéré par Michelin. En 2017 à Montréal, cet évènement a rassemblé 4000 participants : représentants d'entreprises publiques ou privées, instituts de recherche, ONG ou institutions. L'idée forte de *Movin'On* est de créer des synergies afin de réinventer concrètement la mobilité de demain. Michelin anime également une plateforme collaborative permanente, l'*Open Lab*, qui regroupe notamment 150 entreprises et crée un lien pérenne entre les évènements ponctuels que nous organisons par ailleurs.

Le développement durable tient également compte des volets sociaux et sociétaux. Au niveau sociétal, nous avons instauré un dialogue avec les parties prenantes de l'entreprise à travers le Comité des parties prenantes. Pour nous, c'est très précieux de pouvoir confronter notre stratégie à des acteurs extérieurs et d'entamer un dialogue ouvert et constructif. Ensuite, Michelin mène une audacieuse politique d'innovation sociale. En 2019, nous inaugurerons, en partenariat avec les acteurs économiques de la région et l'Académie de Clermont, un pôle de formation aux métiers de l'industrie, Campus Entreprises, destiné à prendre le relais de l'École d'enseignement technique de Michelin. Il a pour ambition de former gratuitement une centaine de jeunes, de la seconde au CAP ou au BTS, qui viendront à leur tour alimenter le bassin d'emploi local.

K.G : Quels sont vos principaux défis pour les années à venir ?

C.D-C : Le principal défi des années à venir est celui de la mobilité durable, c'est-à-dire une mobilité plus sûre, plus propre, plus efficace et plus agréable. Le relever passe notamment par une réponse adéquate aux problématiques que pose la mobilité urbaine.

La voiture reste aujourd'hui incontournable dans les grandes agglomérations alors que 70 % de la population mondiale devrait habiter en ville d'ici 2050. Pour atteindre l'objectif de l'Accord de Paris d'une économie décarbonée d'ici 2050, il y a urgence à ce que le secteur des transports réduise ses émissions de gaz à effet de serre alors qu'il en est l'un des premiers contributeurs mondiaux. À travers la plateforme *Paris Process Mobility and Climate* (PPMC), fédérée par Michelin et qui fut la voix du secteur des transports lors des dernières COP, nous proposons une feuille de route pour décarboner le transport.

Nous soutenons notamment la généralisation de la voiture électrique grâce à l'hydrogène. Le développement du véhicule à l'hydrogène sera une solution qui concilie confort et « zéro émission » pour le conducteur, nous en sommes convaincus. Depuis plus de 15 ans, nous avons à cœur de développer une expertise R&D dans ce domaine. C'est pour ça que nous participons au *cluster Zero Emission Valley* en région Auvergne-Rhône-Alpes qui accompagne l'émergence de la filière hydrogène, dont la région abrite 80 % des acteurs industriels en R&D. ■

LANCEMENT DU CLUB RSE

Claire Dorland-Clauzel nous a fait l'honneur d'être notre invitée lors de la 1ère édition du Club Choiseul RSE, le 27 octobre 2017.

Ce Club aborde et discute des problématiques sociales des entreprises, de leurs stratégies vis-à-vis des questions environnementales et de la nécessaire préservation de notre planète.

À chaque rendez-vous du Club, ce sont des témoignages, des échanges inspirants, des propositions pour transformer l'entreprise, lui redonner du sens et créer de la valeur.

Le Club est animé par :

Kristell Guizouarn, directrice du développement durable du groupe Avril

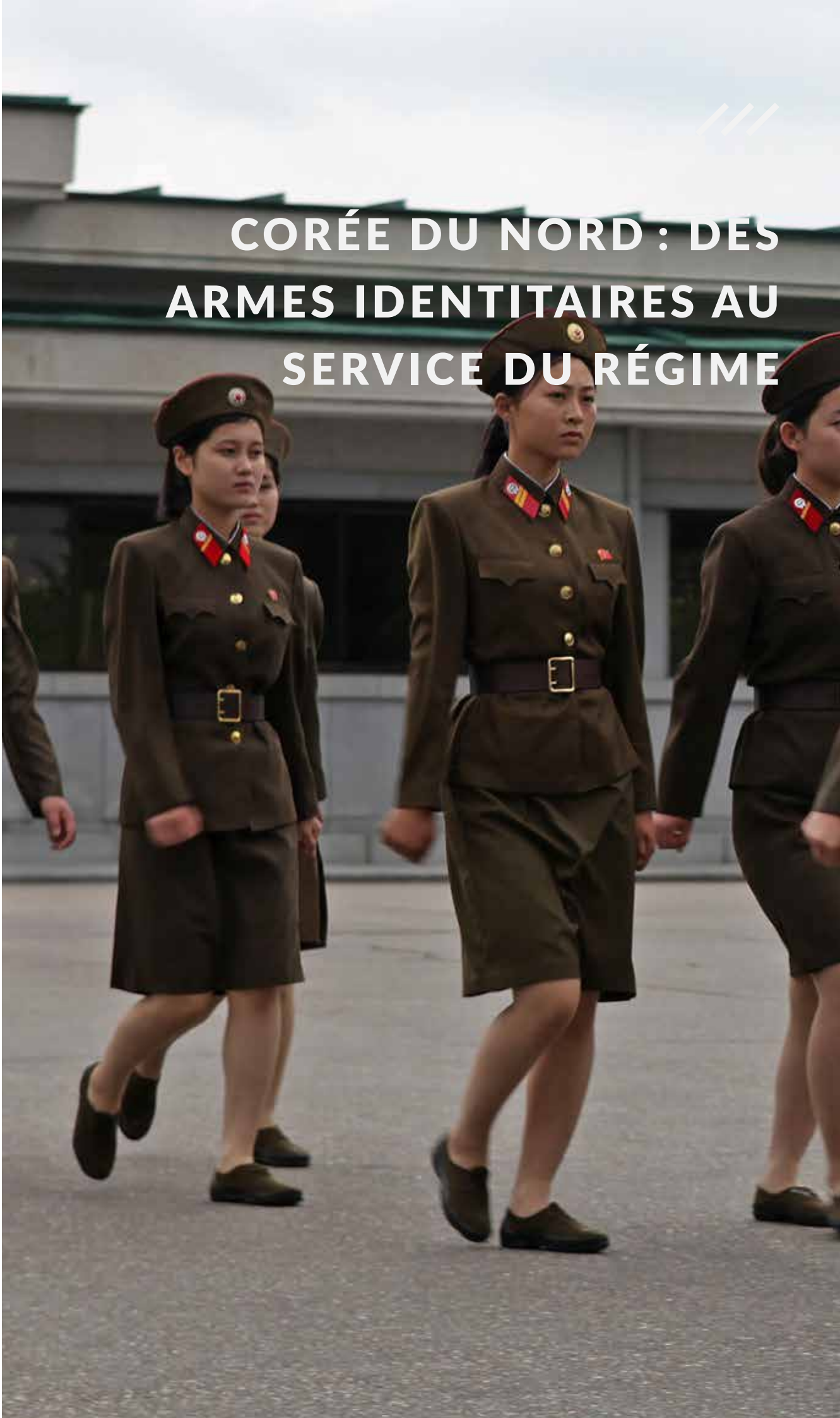
Philippe Kunter, directeur développement durable et RSE de la BPI.

Claire Dorland-Clauzel est titulaire d'une maîtrise d'histoire obtenue à l'université de Paris Sorbonne, d'un doctorat de l'Institut de géographie et est diplômée de l'École nationale d'administration (promotion 1988, « Montaigne »).

Claire Dorland-Clauzel débute sa carrière au ministère de l'Économie et des Finances à la direction du Trésor. De 1995 à 1997, elle est conseillère du ministre de l'Économie et des Finances. En 1998, elle rejoint le groupe AXA avant d'en être nommée, en 2003, directrice de la communication, de la marque et du développement durable.

Elle rejoint le groupe Michelin en 2008 comme directrice des relations extérieures et des marques, et membre du conseil exécutif du groupe. Depuis le 13 mars 2017, elle est également en charge du développement durable.

CORÉE DU NORD : DES ARMES IDENTITAIRES AU SERVICE DU RÉGIME



Par Antoine Bondaz

Antoine Bondaz est chargé de recherche à la Fondation pour la recherche stratégique (FRS) et enseignant à Sciences Po. Il a été chercheur invité au Carnegie Endowment for International Peace et à l'Université de Corée.

L'offensive diplomatique lancée par la Corée du Nord depuis le début de l'année, symbolisée par sa participation aux Jeux Olympiques d'hiver de Pyeongchang et la participation passée ou future à des sommets de haut niveau avec la Chine, la Corée du Sud et les Etats-Unis, fait désormais l'objet de toutes les attentions. La reprise du dialogue peut permettre d'éviter une dangereuse escalade dans la péninsule, elle ne suffira cependant pas à court terme pour dénucléariser le régime nord-coréen.

L'origine de l'aggravation des tensions américano-nord-coréennes n'est pas la twitto-rhétorique du Président, bien qu'elle n'aide pas à une gestion apaisée et fournit des éléments de langage rêvés pour la propagande régime nord-coréen, mais le renforcement sans précédent des capacités nucléaires et balistiques nord-coréennes qui impacte la perception américaine de la menace. Alors que la Corée du Nord menaçait les intérêts américains en Asie, ce serait désormais le territoire américain qui serait menacé. Si dénucléariser à très court terme semble irréaliste, cela n'empêche pas de parvenir, dans un premier temps, à contenir la menace nord-coréenne.

La radicalisation de la Corée du Nord

Depuis que Kim Jong-un est arrivé au pouvoir en 2011, le régime a radicalisé sa position sur les armes nucléaires. Premièrement, le jeune dirigeant a défini dès 2013 les priorités techniques à suivre : miniaturiser, alléger, diversifier et augmenter la précision des armes nucléaires. Des objectifs officiellement réalisés puisque le régime considère avoir miniaturisé la bombe en 2013, développé une bombe H miniaturisée en 2016, et développé une arme thermonucléaire multifonctionnelle pouvant équiper un ICBM en 2017.

Deuxièmement, le régime a institutionnalisé la possession de ces armes. L'Assemblée populaire suprême a révisé la Constitution en 2012 pour désigner le pays comme un « État doté d'armes nucléaires », une première dans le monde. Leur développement a également été inscrit dans la stratégie nationale présentée le 31 mars 2013, dite ligne Byungjin, qui vise « à réaliser la construction économique et à construire les forces armées nucléaires simultanément ».

Troisièmement, le programme balistique de la RPDC a été considérablement accéléré. Depuis l'arrivée au pouvoir de Kim Jong-un fin 2011, ce sont plus de 80 essais balistiques qui ont été réalisés. Le régime a également diversifié ses missiles, testant désormais des missiles à portée intermédiaire (Hwasong 12) et intercontinentale (Hwasong 14 et 15), mais également des missiles mer-sol (Pukguksong-1). Les sites de lancement ont enfin été multipliés et le régime entraîne ses unités balistiques à combattre, y compris la nuit ou par le biais de lancements multiples simultanés, et ne teste donc plus seulement les caractéristiques techniques de ses missiles

L'objectif est clair : rendre les capacités nucléaires de la RPDC opérationnelles

le plus rapidement possible afin de crédibiliser sa dissuasion nucléaire, renforcer son pouvoir de négociation vis-à-vis des Etats-Unis et surtout accroître la légitimité de Kim Jong-un et de son régime.

Des armes sécuritaires mais surtout identitaires

Cette radicalisation correspond à la stratégie de survie du régime dans une double dimension externe et interne. La dimension externe concerne la sécurité du régime contre les menaces extérieures. Les armes nucléaires contribuent à atténuer la paranoïa du régime nord-coréen de ce qui est perçu, depuis des décennies, comme la « politique hostile » et les « menaces nucléaires » des États-Unis. Il ne faudrait cependant pas confondre le cas de la Corée du Nord avec celui de l'Irak et de la Libye qui aurait fait l'objet d'une intervention étrangère après avoir abandonné le programme de développement d'armes de destruction massive. La Corée du Nord dispose depuis les années 1950 d'une capacité de dissuasion conventionnelle qui permet de tenir en otage la capitale de son voisin et allié des Etats-Unis, Séoul. Ainsi, la possession d'armes nucléaires par la RPDC accroit un seuil de dissuasion existant, en augmentant encore un peu plus le coût de toute intervention militaire américaine, notamment en menaçant d'utiliser ces armes nucléaires préemptivement et sur des cibles américaines en cas de tentative de décapitation du régime.

La dimension interne, encore plus importante, concerne la sécurité du régime face aux menaces internes. Les armes nucléaires sont des armes politiques qui, de manière multifactorielle, renforcent la légitimité de Kim Jong-un et de son régime. Cet aspect est fondamental pour un jeune dirigeant arrivé au pouvoir alors qu'il n'avait pas 30 ans, après un processus de succession express de trois ans et une présentation officielle à la population nord-coréenne seulement quelques mois avant le décès de son père.

Premièrement, ces armes nucléaires consolident le système héréditaire en Corée du Nord, puisque les armes nucléaires sont présentées officiellement par la propagande nord-coréenne comme l'héritage révolutionnaire que Kim Jong-il a transmis à son fils Kim Jong-un. Deuxièmement, elles accroissent l'autorité de Kim Jong-un qui peut se présenter comme le protecteur de la nation coréenne, un objectif que son père et son grand-père avaient tenté de réaliser. Troisièmement, elles légitiment les sacrifices de la population et c'est l'un des rares succès dont le régime nord-coréen peut se vanter ces dernières années. Quatrièmement, celles-ci permettent de renforcer la cohésion nationale et le patriotisme. L'objectif est de présenter la Corée du Nord comme une grande puissance, y compris technologique et scientifique, malgré les sanctions internationales et malgré les pressions. Ces armes nucléaires s'intègrent parfaitement au Juche, l'idéologie nationaliste du régime qui met en avant l'autonomie de la nation coréenne après des siècles d'influence puis des décennies d'occupation étrangères.

“ Dans le cadre de négociations internationales, ce ne sont pas seulement des garanties de sécurité qu'il faudrait apporter à la Corée du Nord, mais aussi, des garanties de légitimité politique au régime „

L'institutionnalisation de ces armes fait qu'elles ne sont plus possédées par le régime mais font pleinement partie de son identité rendant leur abandon à court terme impossible. Les abandonner brutalement reviendrait à remettre en cause non seulement la rationalité des dirigeants précédents mais surtout l'idéologie au cœur du régime, conduisant potentiellement à un affaiblissement en profondeur du régime. Cette dimension politique des armes nucléaires en Corée du Nord en tant qu'outil de légitimation est primordiale pour comprendre les motivations nord-coréennes et donc parvenir à façonner une stratégie permettant la dénucléarisation du régime. Ainsi, dans le cadre de négociations internationales, ce ne sont pas seulement des garanties de sécurité qu'il faudrait apporter à la Corée du Nord, mais aussi, en quelque sorte, des garanties de légitimité politique au régime.

Des sanctions indispensables mais insuffisantes

La communauté internationale a très clairement échoué dans son objectif d'empêcher la Corée du Nord de se nucléariser. La Corée du Nord est une puissance nucléaire depuis 2006 qui cherche désormais à crédibiliser ses capacités. Cela ne signifie en rien que la Corée du Nord doit être reconnue internationalement comme une puissance nucléaire puisque cela conduirait à une levée des sanctions et à une perte de crédibilité des organisations internationales. Rappelons que la Corée du Nord s'est retirée du Traité de non-prolifération, n'a pas respecté ses engagements, bilatéraux comme le Agreed framework de 1994 avec les Etats-Unis, ou multilatéraux comme l'accord dans le cadre des Pourparlers à Six du 19 septembre 2005, et viole de nombreuses résolutions du Conseil de Sécurité des Nations Unies.

Les sanctions sont indispensables afin d'afficher l'unité de la communauté internationale dans sa défense du régime de non-prolifération et d'accroitre le cout du programme nucléaire et balistique puisque le régime continue de considérer que les bénéfices militaires et politiques de son programme nucléaire et balistique dépassent le coût économique et l'isolement diplomatique qu'entraînent les sanctions. Et pourtant, l'impact des sanctions est limité par trois facteurs principaux : la sanctuarisation du programme nucléaire et balistique qui rend difficile d'inverser le raisonnement du régime selon lequel les bénéfices militaires et politiques du programme dépassent largement le coût économique et l'isolement diplomatique qu'entraînent les sanctions ; le contournement quotidien des sanctions par le régime et la poursuite d'activités illicites ; et la nature du régime qui pourrait trans-

Les athlètes de Corée du Nord et de Corée du Sud défilant sous la même bannière lors de la cérémonie d'ouverture des Jeux Olympiques d'hiver 2018, à Pyeongchang (Corée du Sud)

former toute pression supplémentaire en renforcement de son emprise sur la population.

La menace de frappes préemptives sur la Corée du Nord peut certes avoir un aspect dissuasif et empêcher la Corée du Nord de lancer une grande offensive sur son voisin comme c'est le cas depuis 1953. En revanche, la menace de frappes préventives ne peut convaincre la Corée du Nord d'abandonner son arsenal. Ce scénario est dangereux et sa réussite incertaine. Les frappes militaires ne garantiraient en rien la neutralisation de l'ensemble des capacités nucléaires et balistiques nord-coréennes et exposeraient les alliées sud-coréen et japonais à des représailles massives. L'évacuation de la mégalopole sud-coréenne de plus de 20 millions d'habitants, dont des centaines de milliers de ressortissants étrangers, apparaît comme impossible et les pertes seraient considérables.

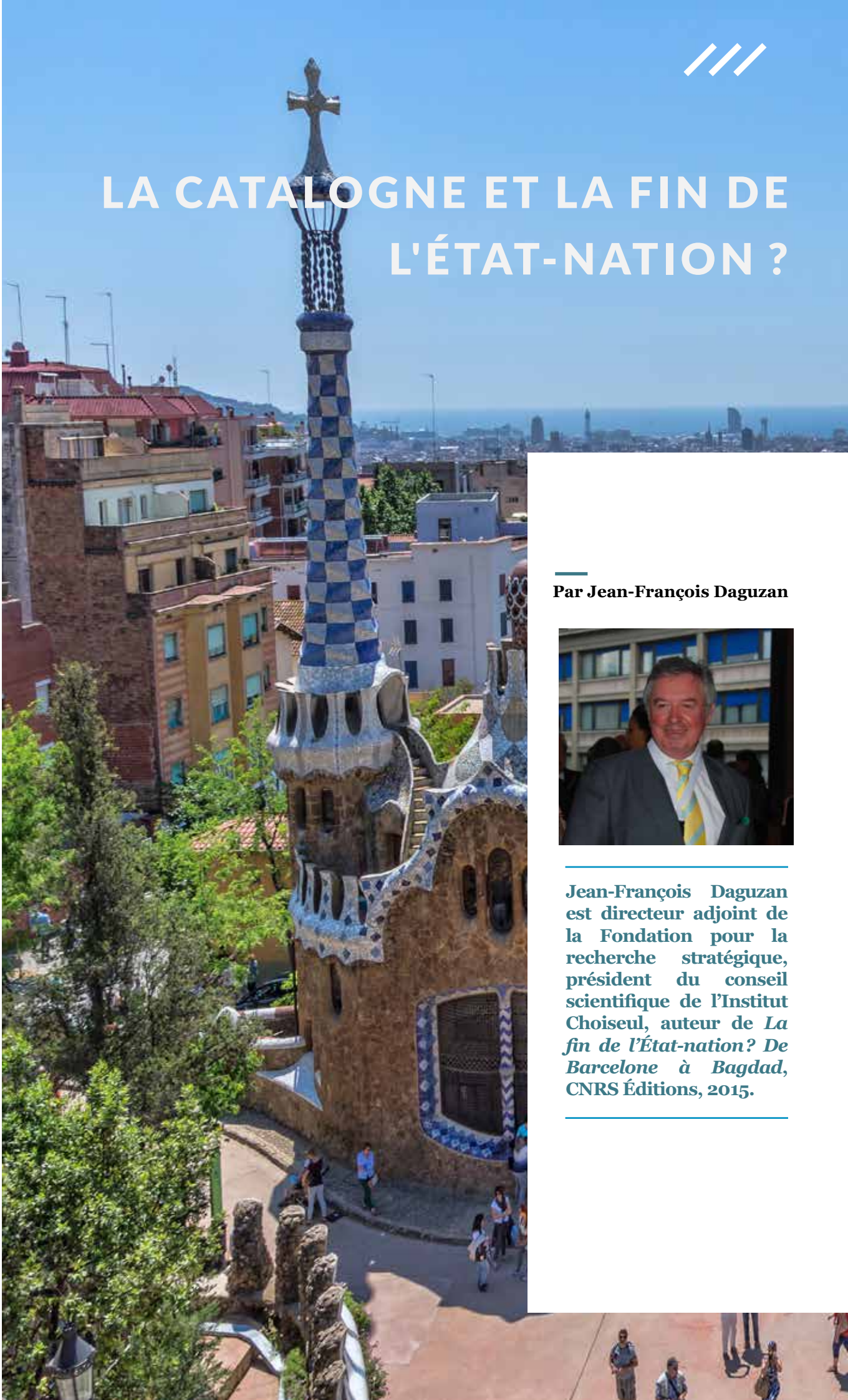
Une voie diplomatique réaliste afin de contenir la menace

La diplomatie sud-coréenne a joué un rôle clé depuis le début de l'année en permettant à la Corée du Nord de confirmer sa nouvelle séquence diplomatique, à travers notamment sa participation aux Jeux Olympiques, et en facilitant une reprise du dialogue entre Pyongyang et Washington. Des négociations soit multilatérales, comme dans le cadre des Pourparlers à six de 2003 à 2009, soit bilatérales avec les Etats-Unis sont indispensables afin d'avancer sur le chemin de la dénucléarisation. Cependant, l'objectif de long terme de la dénucléarisation ne doit pas cacher un objectif réaliste à court et moyen terme : contenir la menace nucléaire et balistique nord-coréenne.

Cet objectif est réaliste politiquement. La Corée du Nord a annoncé le 29 novembre dernier, à la suite de l'essai d'un ICBM théoriquement capable de frapper l'ensemble du territoire américain, qu'elle « avait complété sa force nucléaire ». Cette déclaration ne signifie en rien que le programme nucléaire et balistique nord-coréen est techniquement abouti mais permet d'assurer au dirigeant un succès politique. Ayant renforcé sa légitimité et réalisé son objectif, il peut désormais procéder à un gel des essais sans apparaître comme cédant à la pression internationale. Les Etats-Unis apparaissent également en position de force du fait du renforcement considérable des sanctions et du soutien d'une partie de la communauté internationale.

Parvenir, dans un premier temps, à contenir la menace nucléaire et balistique nord-coréenne permettrait au président américain de transformer un coup politique, accepter un sommet avec Kim Jong-un, en un succès diplomatique puisqu'il permettrait d'empêcher la Corée du Nord de perfectionner sa technologique balistique intercontinentale et contiendrait donc la menace sur le territoire américain. Non seulement cet objectif ne peut être qu'un objectif intermédiaire dans le cadre d'une dénucléarisation négociée, mais contenir la menace à moyen terme nécessite de geler la production de vecteurs et matière fissile dans le cadre d'une vérification par des inspecteurs internationaux, et évidemment de lutter sans faille contre la prolifération. Cette première étape aurait au moins l'avantage d'avancer sur le chemin de la dénucléarisation tout en évitant une escalade militaire dont le coût humain, politique et économique serait considérable. ■

LA CATALOGNE ET LA FIN DE L'ÉTAT-NATION ?



Par Jean-François Daguzan

Jean-François Daguzan est directeur adjoint de la Fondation pour la recherche stratégique, président du conseil scientifique de l'Institut Choiseul, auteur de *La fin de l'État-nation? De Barcelone à Bagdad*, CNRS Éditions, 2015.

La déclaration unilatérale d'indépendance de la Catalogne le 27 octobre 2017 ouvre un espace de crise inhabituel en Europe. Déjà, des exemples comme l'Écosse ou la rupture wallono-flamande avaient secoué fortement ici ou là l'édifice national, mais ce dernier évènement résonne plus fort et plus loin !

Certes, ce phénomène de fragmentation des espaces et des identités nationales n'est pas nouveau ni réservé à une région du monde. L'État-nation issu des reconfigurations du XIX^e^ siècle (le « chef d'œuvre du XIX^e^ » selon les mots de Raymond Aron), n'est pas un modèle immuable et figé et sa remise en cause par le bas (les régions), par le haut (les entités supranationales fédérales ou para-fédérales) ou par des structures beaucoup plus anciennes (les tribus, les clans, les villes, etc.) interroge sur la solidité et la durabilité de certains y compris ceux considérés comme les plus affermis. « L'État-nation est aujourd'hui en crise. Celle-ci est la résultante de deux phénomènes : l'affaiblissement de l'État comme agent régulateur et la crise idéologique de la nation comme formation sociale organisée par l'État. » disait Alain Dieckhoff, il y a 25 ans. Cela ne s'est pas arrangé, au contraire.

Le phénomène de délitement de l'État-nation observé depuis quelques années s'accompagne désormais de celui de l'État tout court. Les années 1990, date d'une profusion de travaux, correspondaient à la fois à l'éclosion d'un nouveau phénomène national et à l'inquiétude politique et intellectuelle qui a suivi l'effondrement de l'Union soviétique. Souvenons-nous que deux États constitués après la première guerre mondiale ont disparu ; l'un par la négociation (Tchécoslovaquie), l'autre par la violence (Yougoslavie) et un dernier a surgi par les mêmes moyens (Kosovo). Aujourd'hui, ce qui frappe c'est l'accélération du phénomène sécessionniste.

Au Proche et au Moyen-Orient, comme en Afrique, des mouvements politiques comme les revendications kurdes, l'état islamique en Irak et au Levant (Daech) ou Boko Haram, remettent explicitement en cause les frontières héritées de la colonisation et, pour les deux dernières, la nature de l'État. Dans ces mêmes zones, des interventions extérieures occidentales mal préparées ont entraîné une fragmentation brutale de l'espace national (Irak, Libye, Syrie, Yémen) sans que l'on puisse prédire qu'il se reconstitue jamais.

L'indépendantisme écossais, les revendications catalanes (et basques), la fracture belge, la crise d'identité française ont montré que de « vieux » États pouvaient être fortement secoués par des secousses internes profondes. Trois des États européens – deux très anciens et l'autre constitué au XIX^e^ siècle – en Europe sont en crise profonde (Espagne, Grande-Bretagne, Belgique).

Certes les causes et les facteurs déclenchant divergent (guerre civile, conflit, intervention extérieure, crise économique, crise d'identité, etc.) et les revendications d'indépendance et les fractures en Europe occidentale ont des sources différentes. On ne peut pas mettre en perspectives les indépendantismes catalans et basques cristallisés par 35 ans de dictature impitoyable (que 40 ans de démocratie n'ont pas purgés) avec celles des Écossais – plus une somme de frustrations que de considérations historiques – ou des Milanais marquées par un égoïsme économique petit bourgeois face au « va-nu-pieds » sudiste (la séparation tchèque et slovaque s'étant bâtie sur un modèle assez similaire). Le résultat est pourtant le même : la solution d'une crise semble être à chercher pour ces mouvements dans un modèle politique resserré et exclusif voire sécessionniste.

De fait, ce qui frappe dans les revendications actuelles, c'est cette conscience intime du « nous seuls ». Le fait que le positif ne peut provenir que d'un avenir exclusif et resserré (y compris au plan démocratique). C'est pour cela que l'on peut concevoir cette nouvelle catégorie d'État-nation en construction comme « l'État Sinn Féin » puisque le mouvement de l'indépendance irlandaise a assumé cette devise comme porte drapeau dans sa traduction initiale : « nous-seuls », « we self » en anglais. Le parti actuel, fai-

sant état d'une mauvaise traduction a adouci les termes en « nous-mêmes », traduction reprise par l'Oxford Dictionnary et le Larousse. Mais les pères fondateurs ne semblent pas avoir été gênés par la première interprétation…

Un mouvement parti de loin et qui accélère

Les années 1970 ont vu en Europe la réanimation de mouvements nationalo/régionalistes forts dans de nombreux pays. En Espagne, l'élan démocratique post-franquiste créait en 1978 le statut de communautés autonomes » – offrant un modèle constitutionnel quasi-fédéral.

Même un pays aussi centralisé que la France a créé dans les années 1980 une régionalisation offrant des pouvoirs élargis aux anciennes provinces (peu ou prou reconstituées). Certains nationalistes corses – surtout – et basques, trouvant cette avancée insuffisante, continuèrent de militer (y compris par les armes) pour une autonomie élargie, voire l'indépendance.

Tout récemment, les élections territoriales en Corse du 10 décembre 2017 (après la réunification de l'île en une seule entité administrative) ont vu la victoire absolue des autonomistes soutenus par les indépendantistes (56,5 % des suffrages exprimés).

Nous ne vieillirons pas ensemble est un film de Maurice Pialat (1972) qui montrait les étapes de la désagrégation et le divorce d'un couple. Aujourd'hui, plusieurs éléments font que certains groupes régionaux ont passé et sont prêts à passer un palier sur le chemin de la séparation intégrale. On peut en identifier quelques causes profondes :

– La jurisprudence du fait accompli : exemple de la création d'États nouveaux en Europe même (partition de l'ex-Yougoslavie fédérale, indépendance du Monténégro, création internationale du Kosovo à partir d'un État Souverain : la Serbie).

– L'Union européenne est pensée comme une superstructure capable d'abriter toutes les fragmentations. Chez la plupart des indépendantistes, la « grande Europe » peut se substituer à un État national trop grand mais pas assez ; trop proche, mais pas assez. La structure fédérative ou confédérative permet alors de régler le problème de la taille et aussi de la sécurité - les fonctions régaliennes, monnaie, défense pouvant être assumées à coût raisonnable par ladite superstructure. Les indépendantistes rejoignent donc de ce point de vue les défenseurs de la mondialisation à outrance qui remettent en cause la notion d'État-nation pour causes (essentiellement économiques et d'efficacité productive celles-là) d'inadéquation entre la taille d'un État classique et les contingences nouvelles provoquées par la globalisation achevée. Ce modèle, pourtant en crise profonde, est défendu par les séparatistes.

– Le repli identitaire : Ce phénomène est provoqué par la mondialisation et accéléré par la crise économique et financière entamée en 2008. Le repli dit « paroissial », déjà identifié par Zaki Laïdi en 1993, s'est encore cristallisé avec les ravages de la crise sur des populations fragilisées.

Ainsi, l'effondrement économique de l'Espagne de 2008 a accéléré le rétrécissement des identités. Le mouvement indépendantiste catalan a pris appui sur la dépression espagnole et les mesures de rigueur pour défendre

> *"Ce qui frappe dans les revendications actuelles, c'est cette conscience intime du nous seuls. „*

Manifestation contre les brutalités policières suivant le référendum d'octobre 2017

une position de séparation de l'État espagnol comme plus conforme aux intérêts économiques catalans. Il reprend une antienne déjà connue en Italie (chez les indépendantistes de la Ligue du Nord) pour lesquels le Nord paye trop pour un Sud, considéré par le plus riche comme fainéant, archaïque et incapable de se réformer. Le gouvernement de l'Autonomie catalane a donc organisé un premier référendum (illégal aux yeux de la constitution espagnole) le 9 novembre 2014 pour trancher de l'avenir de la « nation » catalane et qui se conclut par un oui à l'indépendance à 80,7 % des votants. Le 1er octobre 2017, le même gouvernement récidivait, dans une ambiance d'extrême tension assortie de violences, le résultat donnait 90 % de oui mais avec 42 % des votants. La suspension de l'Autonomie par le pouvoir central a entraîné la fuite du président catalan Carlos Puigdemont en Belgique. Les élections de l'Autonomie organisées par le pouvoir central – qui espérait un électrochoc – n'ont rien résolu avec une victoire des partis indépendantistes qui conservent la majorité (70 sièges) avec 47,5 % des suffrages exprimés).

Cette problématique se retrouve également en Belgique où les partis flamands autonomistes et indépendantistes se sont progressivement emparés des leviers de commande de la région et ont engagé un bras de fer avec les institutions belges et la région wallone. Aujourd'hui, ces partis soufflent le chaud et le froid en défendant l'idée d'une Flandre totalement indépendante mais restant dans l'État belge ! On n'est pas à une contradiction près.

« L'Écosse est engagée dans un processus similaire. L'accord d'Édimbourg, signé le 15 octobre 2012 prévoyait l'organisation en 2014 d'un référendum sur l'indépendance de l'Écosse. Ce référendum fut perdu de justesse (55,3 % pour le non, 18 septembre 2014.) L'arrivée du Brexit, qui va couper une Écosse profondément européenne de l'UE, pourrait relancer le processus.

Un peu comme en Flandre et en Catalogne, l'indépendance est un objectif symbolique mais aussi concret. Cependant, ses thuriféraires oublient souvent que se pose un ensemble de questions insolubles que les parties de l'ancienne Yougoslavie n'avaient résolues que par la guerre (monnaie, partage des dettes, des avoirs mobiliers et immobiliers de l'État, des réserves de change, statut des étrangers, des ex-langues nationales, défense nationale, etc.) Mais le plus souvent, ces très considérables difficultés sont sous-estimées, considérées comme secondaires ou, le plus souvent, délibérément ignorées.

"Le mouvement indépendantiste catalan a pris appui sur la dépression espagnole et les mesures de rigueur pour défendre une position de séparation de l'État espagnol plus conforme aux intérêts économiques catalans. „

Ce phénomène de fragmentation étatique est-il limité au Moyen-Orient et à l'Europe ? En réalité, la tendance à la sécession ou à la rupture concerne toutes les zones du monde. Elle est seulement moins visible depuis le petit observatoire français.

La désagrégation de l'État-nation est-il un phénomène mondial ?

Les exemples récents d'atteinte aux États constitués ont porté la focale sur l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord. Pourtant de grandes zones du monde apparaissent plus stables à cet égard. Depuis la création de l'Inde et du Pakistan, trois États se sont créés : le Bangladesh (en 1971), la Papouasie-Nouvelle Guinée (1975) et le Timor Oriental (2002). Le premier est né de l'oppression que le Pakistan occidental faisait peser sur ses propres frères (et de l'appui militaire de l'Inde), le deuxième a été rendu à l'indépendance par l'Australie, le dernier était une annexion pure et simple de l'Indonésie après la deuxième guerre mondiale. Ailleurs, les tentatives de sécession ont échoué (il existe une bonne centaine de mouvements plus ou moins actifs). Le Myanmar (Birmanie) a brisé toutes les tentatives d'indépendance ou d'autonomie – des Karens au premier chef – et d'autres ethnies. Le Sri Lanka a vaincu après une lutte sans merci de plus de trente ans et des dizaines de milliers de victimes, le mouvement indépendantiste des Tigres tamouls. De l'autre côté, les deux Corées pourraient se réunifier un jour et on ne peut passer sous silence l'annexion du Sud-Vietnam par le Nord à l'issue d'une féroce lutte et qui ne peut être présentée comme un phénomène naturel contrairement à ce qu'on a pu vouloir faire avaler autrefois à l'opinion publique. En Chine, la question ouïgour doit être au départ vue plus comme la défense d'une communauté repoussée aux frontières par la pression politique et démographique des Han (la majorité chinoise) même si les marques d'un terrorisme transnational relié à la mouvance radicale islamiste existent également. En Indonésie, État composite, quatre mouvements au moins cohabitent (dont le mouvement papou et les Moluques du Sud.) En Iran et au Pakistan, le mouvement baloutche est puissant. N'oublions pas non plus l'indépendantisme sikh, longtemps très actif.

En Amérique latine, les tentations sécessionnistes apparaissent en apparence plus faibles et ont été étouffées par les querelles nationales qui ont couru d'un côté à l'autre du continent du XIX^{e} au XX^{e} siècle. Elles sont en réalités peu connues. La plus célèbre fut, au XIX^{e} siècle, la tentative de création de la *Republica Riograndense* dans l'État du Rio Grande au Brésil. La seule tentative réussie fut la séparation du Panama de la Colombie en 1903 avec le soutien des États-Unis (l'enjeu économique du canal y fut pour beaucoup.) Aujourd'hui, le Chili en connaît, la Colombie, le Venezuela (État de Zulia) aussi. En Bolivie également, de très grosses tensions se firent jour sous la présidence Morales entre les États des hauts plateaux (pauvres) et ceux des basses plaines (riches de matières premières et d'hydrocarbures) mettant en jeu des mouvements indépendantistes.

Ailleurs, de nombreuses revendications de nations indiennes souvent à cheval sur deux frontières se retrouvèrent de façon régulière (Équateur, Chili, Argentine, Brésil).

En Amérique du Nord, et notamment au Canada, l'indépendantisme québécois a été particulièrement actif dans les années 1970-1990. Aujourd'hui, il semble s'être modéré par la pression des circonstances – la majorité de la population s'étant opposée à l'indépendance par référendum.

Aux États-Unis, seul Hawaï et Porto-Rico ont longtemps maintenu un irrédentisme local (Cuba annexée un temps se sépara très vite). Dans la première île, une partie de la population considérait l'annexion puis l'intégration aux États-Unis comme illégale. La deuxième, refusant le statut de territoire, développa de véritables velléités d'indépendance avec un terrorisme très actif sur le sol américain dans les années 1960-1970.

Les communautés amérindiennes ont également fait entendre leur voix à plusieurs reprises (anniversaires du massacre de *Wounded Knee*, du 29 décembre 1890), notamment à travers les revendications des indiens Lakota vis-à-vis du Dakota du Sud.

Mais c'est plus le refus du modèle américain par une partie de la communauté noire qui a constitué l'attaque la plus violente à l'unitarisme de ce pays. Les symboles majeurs, le « We Americans », le serment et le drapeau ont été remis en question par la branche la plus radicale du mouvement noir. En effet, le *melting pot* intégrateur américain a été rejeté dans les années 1960-70 par le « nationalisme noir » – celui des Black Panthers et celui qui a choisi l'islam comme rejet du modèle dominant (Nation of Islam d'Elijah Muhammad, Mohammed Ali, Malcom X, Louis Farrakhan…) Muhammad est allé le plus loin dans la logique de communautés séparées puisqu'il a défendu la ségrégation raciale au profit des Afro-américains eux-mêmes (soit un apartheid librement consenti et recherché.)
À l'inverse de la « crise d'angoisse » de Samuel Huntington envers la « latinisation » (pourtant peu revendicative) des États-Unis peut-être lue comme la peur d'une perte d'une identité. Cependant, dans ce pays, composé d'une multitude de différences, la solidité se trouve sans doute dans la simplicité de l'adhésion et dans le désir de la plupart des immigrés.

Conclusion

L'affaire catalane est-elle un chant du cygne ou le début d'un mouvement inexorable ? En Irak, la tentative kurde a été tuée dans l'œuf par des États qui ne veulent pas de cette indépendance.

Plus près de nous en France, les attentats contre Charlie hebdo et l'Hypercasher ont secoué le corps social français et le sentiment national. Derrière le « je suis Charlie » se profilait un fort « Je suis Français » et, de l'autre bord, les assassins, nés français, ne se reconnaissaient plus comme tels. Qu'est-ce que cela veut dire ? La « Grande Nation », sobriquet dont nous qualifient parfois un peu ironiquement les Allemands, est-elle aussi solide que nous affirment les monuments aux morts, les statues et les slogans gravés aux frontispices des monuments ? En l'espace de cinq ans le « cocotier » national a été très sérieusement secoué ! Si la nation chancelle, c'est autour de l'État que tout tourne ; or l'État ne tourne pas forcément rond depuis quelques décennies !

Il ne faut donc pas voir la situation en Catalogne comme un avatar qui n'arrive qu'aux autres. Il est impossible de savoir quel avenir attend l'Espagne et sa province sécessionniste. Mais « quand le melon est coupé », comme on le dit à Barcelone, « on ne peut pas le refermer. » L'Espagne s'engage donc, qu'elle le veuille ou non dans une voie nouvelle (fédération, séparation, pourrissement, etc.)

De notre côté, on pensera plutôt avec Ernst Gellner que « c'est un mythe que de considérer les nations comme un moyen naturel, donné par Dieu, de classer les hommes et de considérer les nations comme une destinée politique naturelle même si leur venue est tardive. (…) Pourtant nous ne devons pas accepter ce mythe. Les nations ne se sont pas inscrites dans la nature des choses, et elles ne constituent pas une version politique de la doctrine des espèces naturelles. »

Le défi posé par la Catalogne n'est pas posé qu'à l'Espagne, il est posé à toute nation. À sa façon, Daech en affiche un autre bien qu'autrement mortifère. C'est la capacité à faire cohabiter sur un même espace national des différences, qu'elles se traduisent par la langue, la religion, la couleur de peau, ou les pratiques sociales.

Pour survivre, la nation, et, pour ce qui nous occupe, la nation française doit être repensée.

C'est le chantier qui s'ouvre devant nos yeux aujourd'hui même et pour demain. ■

Le palais des Cortes à Madrid, qui abrite le congrès des députés de l'État espagnol

PREMIER DÎNER DU COMITÉ STRATÉGIQUE CHOISEUL

Le première réunion du Comité stratégique de l'Institut Choiseul a eu lieu le 1er février 2018. Réunissant 26 personnalités issues du monde économique dont six venant d'Afrique, véritable creuset d'échanges et de débat, il a pour objectif de guider et d'alimenter la réflexion stratégique et d'identifier, au côté de Pascal Lorot, les priorités d'actions de l'Institut.

Le comité stratégique Choiseul est composé de :

Sami Agli
Président-directeur général, groupe Agli
(Algérie)

Hassan Ba
Conseiller spécial du président-directeur général, OCP
(Sénégal)

Isabelle Bébéar
Directrice de l'international, BPI France

Marguerite Bérard-Andrieu
Responsable de la banque de détail en France,
Membre du Comex, BNP Paribas

Sophie Blégent-Delapille
Directrice générale, cabinet d'avocats TAJ

Yannick Bolloré
Président-directeur général, Havas Group

Philippe Carle
Président, Marsh & McLennan Companies France

Fabrice Domange
Président du directoire, Marsh France

Hisham El-Khazindar
Co-fondateur et Directeur général, Qalaa Holdings
(Égypte)

Jean-Pierre Frémont
Directeur, EDF Collectivités
Vice-président, Institut Choiseul

Michael Fribourg
Président-directeur général, Chargeurs

Michel Gardel
Ancien Vice-président, Toyota Motor Europe
Vice-président, Institut Choiseul

Angélique Gérard
Présidente-directrice générale, MCRA Groupe Iliad

Yannick de Kerhor
Associé, Transactions and digital transformations – EY

Briac Le Lous
Directeur général, Urgo Healthcare

Thierry Morin
Président, TMC

Nadra Moussalem
Directeur général Europe, Colony Northstar

Sahbi Othmani
Président-directeur général, NCA-Rouiba
(Algérie)

Agnès Pannier-Runacher
Directrice générale déléguée, Compagnie des Alpes

Benjamin Patou
Président, Moma Group

Philippe Peyrat
Directeur général, Fondation Engie
Vice-président, Institut Choiseul

Guy Sidos
Président-directeur général, groupe Vicat

Vera Songwe
Secrétaire exécutive, Commission économique pour l'Afrique (CEA)
Secrétaire générale adjointe, Nations unies
(Cameroun)

Mehdi Tazi
Président-directeur général, Belassur
(Maroc)

Régis Turrini
Ancien secrétaire général, groupe SFR

Mathias Vicherat
Directeur général adjoint, SNCF

AVRIL 2018

11 CLUB ÉNERGIE

Rencontre avec **Antoine Cahuzac,** Président-directeur général EDF Énergies Nouvelles et Directeur exécutif du Groupe EDF en charge du pôle énergies renouvelables

10 CLUB CHOISEUL

Petit-déjeuner avec comme invité d'honneur **Roman Vassilenko,** Vice-Ministre des Affaires étrangères de la République du Kazakhstan.

10 DÉCORATION

Lors d'une réception à l'hôtel Meurice, Pascal Lorot reçoit la médaille commémorative des 25 ans de l'Indépendance de la République du Kazakhstan.

15 CHOISEUL 100

Dîner Choiseul 100 avec les lauréats du classement 2018.

14 CLUB CHOISEUL AFRICA

Déjeuner en l'honneur de **Vera Songwe,** première femme à occuper le poste de secrétaire générale de la Commission Économique pour l'Afrique mais également secrétaire générale adjointe de l'ONU et membre du comité stratégique de l'Institut Choiseul.

14 CLUB CHOISEUL

Rencontre avec **Charles-Édouard Bouée**, Président-directeur général de Roland Berger, qui a animé une discussion sur « Montée en puissance de l'intelligence artificielle : défis économiques, enjeux sociétaux ».

MARS 2018

22 CLUB ÉNERGIE

Rencontre avec **Sébastien Lecornu,** Secrétaire d'État auprès du Ministre d'État, ministre de la transition écologique et solidaire.

13 CLUB DIGITAL

Petit-déjeuner avec Olivier Mathiot, Co-président France Digitale et Fondateur de PriceMinister. Les discutions s'articuleront autour de la thématique suivante :«Relations entre Start-up et Grands Groupes : Quels modèles de collaboration ? ».

12 PUBLICATION CHOISEUL 100

Publication du classement Choiseul 100 2018.

7 STARS IN AFRICA

Le mercredi 7 mars à Nairobi au Kenya, Leticia N'cho Traoré, Directrice générale du Groupe Addict a reçu le prix de la femme Entrepreneur Business Africa - Choiseul de l'année. Danson Muchemi, Président-directeur général de JamboPay, a lui reçu le prix "Coup de Coeur du Jury". Mme N'Cho Traoré et M. Muchemi sont tous deux lauréat du Choiseul 100 Africa

FÉVRIER 2018

23 CHOISEUL MAGAZINE N°3

Publication du Choiseul Magazine n°3 avec un dossier « Retour d'Astana», une étude « L'Afrique de l'énergie» et la mise en lumière de différents lauréats du classement C100 2018.

16 CLUB ÉNERGIE

Rencontre avec **Christel Heydemann,** présidente de Schneider Electric France et Membre du Comité exécutif de Schneider Electric autour de la thématique " « Les enjeux de la digitalisation de l'énergie et de l'industrie ».

13 CLUB RSE

Petit-déjeuner autour d'**Anne Chassagnette,** Directrice de la responsabilité environnementale et sociétale du Groupe Engie qui a animé une discussion sur : « Engie et le changement climatique ».

1 DINER COMITÉ STRATÉGIQUE

Premier diner du comité stratégique de l'Institut Choiseul

JANVIER 2018

25 DINER DES PARTENAIRES

Le premier dîner des partenaires s'est tenu le jeudi 25 janvier au Cercle de l'Union Interallié à Paris.

À PROPOS

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

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

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

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

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

Directeur de la publication :
Pascal Lorot

Comité éditorial :
Pascal Lorot
Jean-François Daguzan
Gérard Bonos
Adrien Deveaux
Louise Péroche
Charlène Colloca
Chloé Bachelet
Simone Di Tonno

Crédit photographe :
Adrien Thibault

ILS NOUS FONT CONFIANCE

"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