

FOCUS SUR LES NOUVEAUX CLASSEMENTS CHOISEUL

INTERVIEWS

AVEC LES LAURÉATS CHOISEUL :

Jean-Charles Capelli, Meziane Idjerouidene,
Laura Le Goff et Caroline Poissonier.

AVEC AUSSI

Retour sur la Choiseul Garden Party

Les tribunes de Franck Demaille, Olivier Reynaud,
Carlo Purassanta & Benoit Chervalier.

& TOUTE L'ACTUALITÉ CHOISEUL



Maitriser le risque pour accompagner votre croissance

Depuis plus de 150 ans, Marsh, leader mondial du conseil en risques d'entreprise et du courtage d'assurance, accompagne les entreprises quels que soient leur taille, leur secteur d'activité et leurs types de risques.

Tour Ariane, Paris La Défense | marsh.fr

L'ÉDITO

DE PASCAL LOROT



Cette rentrée 2019 est résolument placée sous le signe de la nouveauté. Avec de nouveaux classements, de nouveaux événements mais aussi un nouveau site web, l'Institut Choiseul innove, se développe et multiplie les projets au service de la compréhension des enjeux économiques internationaux et de la mise en valeur des talents de demain.

Du côté des classements d'abord, véritable marque de fabrique de notre think tank, nous avons lancé notre première étude consacrée à une région française, les Hauts-de-France. Quoi de plus logique que de mettre en lumière les leaders de moins de quarante dans le territoire le plus jeune de France !

Les Hauts-de-France, c'est l'un des carrefours les plus stratégiques en Europe, c'est un lieu d'innovation, qui excelle dans la réalité virtuelle par exemple, c'est aussi un lieu hélas trop méconnu de certains acteurs économiques. Autant de raisons de parler de ceux qui portent haut les couleurs de cette belle région.

L'Institut a par ailleurs initié de nouveaux classements thématiques, avec une triple actualité. En juillet dernier, vous avez pu découvrir le *Choiseul Sport & Business*, dédié aux jeunes champions de l'économie du sport, auxquels nous consacrons un dossier dans ce numéro. Est paru également la deuxième édition du classement Ville de demain, preuve que Choiseul confirme son savoir-faire dans le décryptage des thématiques urbaines. Enfin, nous avons voulu varier notre méthodologie avec une étude qui met en avant non pas des personnes physiques mais des personnes morales. Avec *Les nouveaux conquérants de l'économie*, nous attirons l'attention sur les entreprises les plus dynamiques se situant entre les jeunes pousses de la start-up nation et les sociétés du CAC 40. Les mettre à l'honneur, c'est une manière prendre conscience de la structuration d'un *Mittelstand* à la française.

Concernant les événements, le *Choiseul Africa Business Forum* à Nice sera sans aucun doute le point d'orgue de cet automne. Avec quelque quatre cents dirigeants économiques et politiques issus de plus de quarante pays, dans un esprit de club pour un networking efficace, cette manifestation qui sera annuelle a vocation à devenir le rendez-vous incontournable des échanges entre l'Europe et l'Afrique. À l'instar du *Choiseul 100 Africa*, ce sommet consolide, qui plus est à travers un partenariat structurant avec le magazine Forbes, l'intérêt manifeste de l'Institut pour ce continent d'avenir.

Ce dynamisme n'aurait pas été possible sans les nombreux amis de l'Institut, c'est-à-dire sans vous, que nous avons eu le plaisir de retrouver lors de notre première Garden party estivale. C'était une manière de vous remercier chaleureusement de votre soutien ; c'était aussi l'occasion de présenter nos perspectives pour les dix prochaines années. D'ici là, nous vous souhaitons une bonne lecture !

SOMMAIRE



6 CHOISEUL INTERVIEWS

CAROLINE POISSONNIER-BRYLA

Lauréate Choiseul Hauts-de-France

JEAN-CHARLES CAPELLI

Lauréat Choiseul Ville de demain

LAURA LE GOFF

Lauréate Choiseul Sport & Business

MEZIANE IDJEROUIDENE

Lauréat Choiseul 100

24 FOCUS CHOISEUL HAUTS-DE-FRANCE

avec

XAVIER BERTRAND

Président, Région Hauts-de-France

LE CHOISEUL HAUTS-DE-FRANCE EN QUELQUES CHIFFRES

15 LES TRIBUNES CHOISEUL

Avec

FRANK DEMAILLE

OLIVIER REYNAUD

BENOIT CHERVALIER

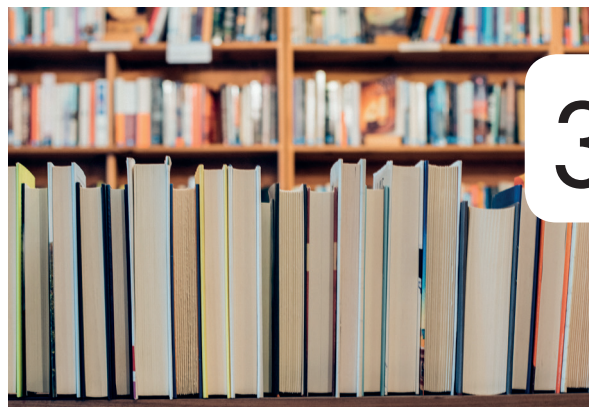
CARLO PURASSANTA



28



32



36

28

**FOCUS CHOISEUL
SPORT & BUSINESS**

*Une nouvelle génération
de faiseurs de champions.*

Galerie de photos

34

**ACTUALITÉS
CHOISEUL**

36

GÉOÉCONOMIE

*« Géoéconomie », vingt ans
d'analyse de complexité du
monde.*

JEAN-FRANÇOIS DAGUZAN

32

**RETOUR SUR LA
CHOISEUL GARDEN PARTY**

41

L'AGENDA CHOISEUL

CAROLINE POISSONNIER - BRYLA



Nordiste pure souche, elle a intégré l'Ecole de Management de Grenoble (GEM) après une prépa HEC pour y suivre le programme Grande Ecole, spécialité ressources humaines. Après près de deux années d'expérience RH, elle a rapidement décidé de rejoindre l'entreprise familiale créée par son grand-père en 1964, le groupe Baudalet Environnement, spécialisé dans la valorisation des déchets.

Elle s'est tout d'abord occupée de la communication 360° avant de prendre en charge la structuration des ressources humaines ainsi que le pilotage de la stratégie et de la gouvernance du groupe. Elle a été nommée Directrice générale adjointe en charge des fonctions Supports fin 2015 et vient de prendre, avec son frère, la direction générale du groupe.

*Mariée, maman de deux enfants de 6 et 8 ans pour lesquels elle essaie de concilier efficacement vie personnelle et vie professionnelle, **Caroline Poissonnier-Bryla** est également lauréate du Choiseul Hauts-de-France 2019 !*



“

À mon arrivée, l'entreprise comptait 120 salariés, aujourd'hui, nous sommes 420. Pour mener une telle croissance, outre une marque employeur forte, nous avons élaboré une vision à 10 ans, nommée Baudalet 3.0, capable d'attirer les talents mais aussi d'engager nos collaborateurs sur le long terme.



Caroline Poissonnier-Bryla avec Quentin Renard et Valérie Roy, Président et Directrice Hauts-de-France de Servyr, partenaire du Choiseul Hauts-de-France, lors du dîner de lancement du Choiseul Hauts-de-France à Lille le 20 juin 2019

Institut Choiseul : Votre entreprise est née en 1964. Officieusement, elle avait déjà plus de 40 ans d'expérience... Pouvez-vous nous en dire plus sur Baudelet environnement ? Quelles sont vos principales activités aujourd'hui ?

Caroline Poissonnier-Bryla : Créé en 1964, le groupe familial et indépendant Baudelet Environnement offre, aux collectivités, entreprises et particuliers son expertise en matière de collecte, traitement et valorisation des déchets, sur ses trois pôles d'activités : déchets, ferrailles et métaux et matériaux.

Composé de plusieurs sociétés au grand nord de Paris, le groupe emploie aujourd'hui 420 personnes et enregistre un chiffre d'affaires de près de 130 millions d'euros.

IC : Il y a deux ans, vous avez repris les rênes de l'entreprise avec votre frère. Vous êtes ainsi la troisième génération à la tête de l'entreprise. Quel regard portez-vous sur l'entreprise familiale ? Quels en sont les avantages et les défis ?

CPB : L'entreprise familiale au sens large m'a toujours fascinée. Travailler en famille nous assure bienveillance et entraide mais l'affect est aussi notre meilleur ennemi, il peut tout autant être un moteur puissant qu'une source de tension. Bien communiquer est assurément une des clés du succès.

Notre grand-père et nos parents ont construit une magnifique entreprise, ont réussi à nous la faire aimer, nous ont aidés à l'approprier et c'est une fierté de chaque instant de travailler ensemble à sa pérennité.

IC : Baudelet est une PME régionale, familiale et indépendante, une pépite des Hauts-de-France. On parle régulièrement de « raison d'être » de l'entreprise : quelle serait votre raison d'être, s'il fallait la définir ? Comment voyez-vous votre rôle au sein du territoire de Flandre intérieure et plus largement dans la région Hauts-de-France ?

CPB : Depuis plus de 50 ans, notre mission est de « valoriser le présent pour préserver l'avenir » à travers l'innovation et l'amélioration continue de nos procédés de traitement des déchets.

Aujourd'hui, nous ambitionnons de développer de nouvelles installations de tri et de valorisation. Notre projet permettra de proposer aux entreprises et collectivités de la région Hauts-de-France de nouveaux débouchés pour des déchets jusqu'alors non valorisables, les aidant

ainsi à répondre aux nouvelles obligations réglementaires.

Il permettra également de maintenir et créer sur le territoire des emplois non délocalisables dont la valeur ajoutée et l'utilité publique sont et resteront pérennes au regard des grands défis environnementaux de notre temps.

IC : Développer son entreprise, c'est aussi s'appuyer sur des talents. Quelle stratégie avez-vous mis en place pour trouver les compétences dont vous avez besoin ?

CPB : Plus qu'un capital humain, nos collaborateurs sont notre force.

En 2010, à mon arrivée, l'entreprise comptait 120 salariés, aujourd'hui, nous sommes 420. Pour mener une telle croissance, outre une marque employeur forte, nous avons élaboré une vision à 10 ans, nommée Baudelet 3.0, capable non seulement d'attirer les talents, mais aussi d'engager nos collaborateurs sur le long terme.

C'est notamment à travers un management mixant proximité et autonomie que nous parvenons chaque jour à donner du sens à nos équipes. Ce sens est nécessaire au développement des individus et à leur épanouissement professionnel. Nous croyons en l'intelligence collective et construisons notre avenir avec eux.

Et puis, la proximité se vit aussi à travers de nombreux moments festifs. Nous ne manquons pas une occasion de nous réunir pour célébrer nos succès !



JEAN-CHARLES CAPELLI



Titulaire d'un diplôme d'études comptables et financières, **Jean-Charles Capelli** rejoint le groupe CAPELLI en 2004. D'abord en charge du développement du groupe familial dans la région Midi-Pyrénées, il occupe différentes fonctions commerciales et opérationnelles avant d'être nommé Directeur général adjoint en 2007 puis Directeur général en 2011. Jean-Charles Capelli est également lauréat du classement Choiseul Ville de demain.

Institut Choiseul : À l'origine lotisseur, le Groupe CAPELLI a fait le choix de devenir promoteur. Quelles sont les grandes activités de Capelli aujourd'hui ?

Jean-Charles Capelli : Notre Groupe propose une offre diversifiée de produits immobiliers. Nous développons des programmes de logements (collectif, tours d'habitation, villas duplex...) à destination des particuliers, des investisseurs individuels ou institutionnels, des bailleurs sociaux... L'une de nos particularités est de mener d'importants programmes de réhabilitation pour transformer des immeubles en logements. Notre capacité à nous intégrer parfaitement dans les communes ou quartiers nous permet de nous positionner sur des appels d'offres ambitieux comme au Blanc Mesnil, où nous restructurons tout un quartier pour plus de 100 000 m² de plancher. Une autre de nos forces est d'être un acteur européen avec une présence ancrée dans plusieurs régions françaises (Paris, Lyon, Marseille, Lille, Bordeaux) et dans deux pays (Suisse et Luxembourg).

À ce jour, nous comptons 76 opérations en cours de montage, soit plus de 5 500 logements représentant environ 1,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Nous connaissons un développement rapide parce que nous concevons des programmes en parfaite concertation avec les multiples acteurs impliqués : architectes, collectivités locales, bailleurs, institutionnels et bien sûr futurs résidents. Et notre plan CAP 2025 vise à nous hisser dès 2025 dans le TOP 8 des promoteurs immobiliers français. Pour y parvenir, nous devons continuer à apporter à nos différents types de clientèle une offre pertinente et innovante, tenant compte des nouveaux usages comme le co-living, la construction de quartiers verticaux, et de



nouveaux types de financements (propriété à vie).

IC : Capelli est un groupe familial : Quels sont les défis de ce type d'aventure entrepreneuriale ?

JCC : Mon frère Christophe et moi sommes locataires de l'entreprise construite par notre père. Cet héritage nous implique à 100 % pour pouvoir transmettre à notre tour une société prospère. Notre management bicéphale, notre grande confiance l'un dans l'autre et l'implication de notre père sur certains sujets constituent une force incontestable. Mais il faut aussi savoir s'entourer de managers clés fortement investis et de collaborateurs qui partagent la vision de l'entreprise. Notre hyper-croissance nous a amenés à repenser notre organisation, nous renforcer sur le plan humain et sur le plan de la gestion

de l'information et des process. C'est là le plus grand défi des sociétés familiales, savoir garder notre agilité tout en impliquant d'autres forces pour mener à bien un projet d'entreprise partagé par tous.

IC: On parle souvent de *smart city*. Quel rôle pour un groupe comme Capelli dans cette transformation? Comment répondre au mieux aux nouvelles attentes des citoyens ?

“ *La smart city est déjà en train de se construire [...] tous nos programmes immobiliers sont pensés dans un état d'esprit de mieux-vivre ensemble et s'inscrivent dans une logique éco-responsable.* ”

JCC: La *smart city* est déjà en train de se construire. Chez Capelli, tous nos programmes immobiliers sont pensés dans un état d'esprit de mieux-vivre ensemble et s'inscrivent dans une logique éco-responsable. En intégrant dans nos projets des bornes de rechargement de véhicules élec-

IC: Quelle est votre présence à l'international et quelles y sont vos perspectives de développement ?

JCC: Nous avons ouvert dès 2013, nos agences de Genève et du Luxembourg afin de lisser la cyclicité du marché immobilier français et bénéficier de deux marchés plutôt haut de gamme et très dynamiques. La construction des deux Capelli Towers au Luxembourg a été un véritable succès qui nous a permis de renforcer notre rôle de Promoteur dans le duché, grâce à un programme important et original s'inscrivant parfaitement dans l'environnement local et les nouveaux usages.

triques, des espaces verts extérieurs communs tels que des jardins, des parcs arborés, des toits-terrasses végétalisés ou des patios, nous voulons favoriser les nouvelles mobilités, la convivialité ainsi que la mixité des origines et des générations. Pour faciliter également le quotidien de chacun, nous avons introduit, par exemple dans nos Capelli Towers, des écrans numériques informant tous les résidents des conditions de vie dans la ville (météo, circulation, etc ...). Notre *smart city* sera écologique, conviviale et numérique.



IC: Crise du logement, adaptation de l'offre à la demande... Quel regard portez-vous sur le marché français de l'immobilier ?

JCC: Le manque récurrent de logements en France est une problématique à laquelle doivent répondre toutes les parties prenantes: gouvernements, communes, promoteurs... Il s'agit bien sûr d'une question d'aménagement du territoire mais il convient également d'apporter des solutions aux habitants tenant compte des nouveaux usages et besoins, en créant plus d'espaces partage pour retrouver une vie de quartier, favoriser la convivialité, et bien sûr pallier la pénurie de foncier. La France bénéficie d'acteurs fortement impliqués qui conçoivent des programmes immobiliers dans une approche de qualité, de responsabilité, c'est une de nos grandes chances.



De droite à gauche : Jean-Charles Capelli, Julien Denormandie (ministre auprès de la ministre de la Cohésion des Territoires chargé de la Ville et du Logement), Guy Sidos (Président-directeur général de Vicat) & Mael Aoustin (Directeur général de Galimmo) à l'occasion du second dîner Choiseul Ville de demain le 12 février 2019.

LAURA LE GOFF



Titulaire d'un diplôme de droit public, **Laura Le Goff** rejoint Vendée Expansion, société dont le principal actionnaire est le Conseil Départemental de la Vendée, comme Directrice juridique entre 2004 et 2016. Elle est nommée Directrice générale du Vendée Globe en mai 2016 à quelques jours du départ de la 8^{ème} édition. Laura Legoff est également lauréate du Choiseul Sport & Business.

Institut Choiseul: Le premier départ du Vendée Globe a été lancé en 1989. Depuis, «l'Everest des mers» est devenu l'une des courses à la voile les plus suivies. Comment organise-t-on un tel événement ? Quels en sont les principaux enjeux et défis ?

Laura Legoff: C'est Philippe Jeantot qui lança cette idée un peu folle pour l'époque – réaliser un Tour du monde en solitaire par les trois caps (Bonne Esperance, Leeuwin et Horn), mais sans escale et sans assistance ! Sans le savoir, il venait de

poser les bases de cette épreuve aujourd'hui mythique.

Évidemment au fur et à mesure des éditions, l'événement a évolué et son organisation s'est structurée même si son concept reste le même.

D'un point de vue sécuritaire d'abord, afin d'éviter les drames des éditions passées, mais aussi avec l'avènement des images embarquées qui ont démultiplié la médiatisation et permis aux skippers de renforcer un peu plus la légende au gré d'aven-

“ La 8^{ème} édition a été un succès sportif et médiatique. Je peux déjà dire sans trop m'avancer que cette 9^{ème} édition se présente également plutôt bien !

tures et d'exploits variés qui résonnent encore aujourd'hui.

Par ailleurs et grâce à la volonté du Département de la Vendée, le Vendée Globe a pu maintenir un ancrage territorial fort, faisant des Sables d'Olonne son désormais célèbre port d'attache. En effet, c'est une société d'économie mixte, la « SAEM Vendée », dont l'actionnaire majoritaire est le Département de la Vendée qui organise l'événement depuis l'édition de 2004. Outre le Département, la ville des Sables d'Olonne, la Région des Pays de la Loire et 32 entreprises du monde économique vendéen composent l'actionnariat de la SAEM Vendée.

Afin de répondre à notre principal objectif de conserver notre place d'événement leader de la course au large, nous devons donc être à l'écoute et nous adapter aux évolutions tout en préservant les valeurs fondamentales de l'événement :

- Indissolublement lié au Conseil départemental de la Vendée, le Vendée Globe est un bien public. L'accès au Village est gratuit, aucune exclusivité médiatique n'est possible, et les bénévoles sont associés à son organisation. C'est vraiment inscrit dans l'ADN de l'événement que de rester un événement populaire, accessible et compréhensible par tous. Je rappelle qu'en 2016, sur toute la durée de l'événement, nous avons reçu environ 2,25 millions de visiteurs sur nos villages ainsi que sur le départ et l'ensemble des arrivées.

- La sensibilisation des jeunes générations à la protection des



Photo du groupe « organisation » sur le podium du Vendée Globe, le 25 janvier 2017.
Photo Arnaud Letrsor DPPI

océans et au respect de l'environnement, et la transmission des valeurs comme le dépassement de soi ou la solidarité sont la pierre angulaire du projet pédagogique du Vendée Globe. En tant qu'événement majeur, nous avons bien sûr un devoir d'exemplarité. C'est pourquoi, nous mettons en place une feuille de route responsable.

- Un lien étroit avec les sponsors et les partenaires. Le Vendée Globe est étroitement lié à l'engagement et au soutien des sponsors qui accompagnent les skippers et leurs *teams* dans leurs projets de course ainsi que de ses propres partenaires que l'événement entend fidéliser. En outre, l'organisation entend favoriser la diversité du sponsoring et l'accès des entreprises à l'événement.

- L'innovation technologique: les bateaux du Vendée Globe sont des monocoques de 60 pieds (18,28m) qui doivent répondre à la jauge définie par l'IMOCA (International Monohull Open Class Association). La jauge du Vendée Globe vise à garantir la diversité des projets de course et la liberté d'innovation. C'est une jauge ouverte où la prototypie ce qui ouvre la porte à des innovations, comme les foils par exemple en 2016.

IC: La 9^{ème} édition qui sera lancée en novembre 2020 fait suite à une 8^{ème} course record, autant sportivement que médiatiquement. Comment appréhendez-vous ce nouveau départ et quelles sont vos attentes ?

LL: La 8^{ème} édition a été un succès sportif et médiatique. Je peux déjà dire sans trop m'avancer que cette 9^{ème} édition se présente également plutôt bien !

En effet, nous observons un nombre très important de projets, avec une belle diversité de profils. Personnellement je suis ravie de voir arriver des femmes skippers ce qui a manqué sur la précédente édition. La présence du premier skipper en situation de handicap avec Damien Seguin est également un très beau message de dépassement de soi, fidèle à nos valeurs. Quant au plateau, il sera de nouveau international avec sans

doute des nationalités nouvelles.

Par ailleurs, je l'évoquais précédemment, la présence encore plus forte de bateaux à foils, l'innovation la plus visible en 2016 et qui sera encore plus marquée en 2020, sera un attrait majeur de cette prochaine édition car les bateaux devraient battre à nouveau des records de vitesse, et donc peut-être le record de la course.

À titre personnel, vous avez été nommée Directrice générale du Vendée Globe en mai 2016, quelques mois seulement avant le départ de la 8^{ème} édition. Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur votre rôle à la tête du Vendée

Globe ?

LL: En tant que Directrice générale, je suis nommée par le conseil d'administration de la SAEM Vendée pour représenter, diriger et gérer la société organisatrice du Vendée Globe.

J'effectue ma mission en toute transparence avec mon Président, Yves Auvinet, qui est également Président du Département de la Vendée. Si l'objectif de la mission est clair, elle n'en reste pas moins vaste et s'apparente souvent à celle d'un chef d'orchestre.

Mon rôle est de définir le fonctionnement de la société tout en veillant au bon équilibre budgétaire de l'événement. Je supervise également l'ensemble de l'activité de la société ce qui m'amène à traiter des sujets d'ordre très divers compte tenu de l'ampleur de l'événement (communication, marketing, juridique, commercial, sécurité, réceptif, logistique, technique, etc.), ce qui me conduit à manager de nombreux intervenants dans le pilotage de projets très variés. Par ailleurs j'effectue également un travail de veille auprès des autres grands événements, afin de rester informée des évolutions du secteur. Et enfin, j'anticipe et je prépare l'entreprise aux changements à venir, en suggérant des orientations auprès du conseil d'administration pour lequel j'ai un devoir de reporting régulier.

Pour revenir à mon parcours, avoir été nommée à moins de 6 mois du précédent Vendée Globe fut évidemment un honneur mais aussi un véritable challenge professionnel pour moi car je ne venais pas du milieu de l'événementiel sportif. Il a donc fallu appréhender l'ensemble des intervenants et des enjeux dans un laps de temps somme toute assez court. Mais j'ai eu la chance d'être bien entourée et nous sommes parvenus à assurer une très belle 8^{ème} édition. J'ai donc désormais l'expérience de cette édition 2016-2017 pour préparer sereinement celle à venir, dont le départ sera donné le 8 novembre 2020 aux Sables d'Olonne.



MEZIANE IDJEROUIDENE



Après un DEA en économie et un diplôme en Management du Transport Aérien (ENAC & Toulouse Business School), **Meziane Idjerouidene** prend la direction générale d'Aigle Azur en 2004. Avec ses équipes, il élève la compagnie au second rang des compagnies aériennes françaises derrière Air France en termes de passagers transportés. En 2014, il prend la direction de Weaving Group (ex GoFast Group), avec pour objectif de continuer le développement et la diversification du groupe familial fondé en 1983 par son père. En 2017, il lance la Fondation Arezki Idjerouidene, qui a pour vocation de favoriser l'égalité des chances en permettant l'accès à l'éducation et la culture, quelle que soit son origine sociale. Il est également lauréat du classement Choiseul 100.

Institut Choiseul : Pouvez-vous nous en dire plus sur Weaving Group ? Quelles sont vos principales activités aujourd'hui ?

Meziane Idjerouidene : Après avoir débuté sa carrière dans une agence de voyage en tant qu'agent de comptoir, mon père a créé en 1983 l'entreprise GoFast Transport. À ses débuts, l'entreprise spécialisée sur l'Afrique avait pour but de régler un problème concret, celui du transport de marchandises pour les immigrants. Très vite l'entreprise s'est diversifiée (transport de la presse, déménagements ambassades et consulats en France) pour devenir un groupe reconnu dans le secteur du transport en France et à l'international.

Au fil des ans, nous avons continué à nous diversifier en nous liant à des marques aux identités fortes, souvent sur des positionnements de niche. Weaving Group est aujourd'hui un groupe aux activités riches et variées : commissionnaire de transport (GoFast Freight Forwarding), créateur de voyages sur-mesure pour les entreprises (GoFast Travel), communication digitale (Dagobert), épicerie fine (La Chambre aux Confitures), compagnie d'hélicoptères (Helifirst), et fonds d'investissement (Weaving Invest), qui a récemment participé à hauteur d'un million d'euro à la dernière levée de fonds de Fretlink.



IC : Quelles sont vos futures pistes de développement ? Y a-t-il de nouvelles zones géographiques dans lesquelles vous souhaitez vous lancer ?

MI : Chaque entité du groupe a ses propres objectifs et en est responsable. L'expansion géographique est effectivement l'une des priorités de GoFast Freight Forwarding, notre activité de commissionnaire de transport : nous envisageons des opérations de croissance externe et/ou de nouvelles implantations de filiales notamment en Afrique de l'Ouest ou dans des pays du Golfe Persique.

De manière plus générale, notre responsabilité consiste à nous assurer de la bonne intégration de nos nouvelles entités au sein de Weaving Group, et leur apporter le support nécessaire pour les aider à devenir des acteurs de référence dans leur domaine respectif. C'est notamment

le cas avec le lancement récent de Clovis, la nouvelle entité dédiée à la gestion des datas de notre filiale Dagobert.

IC: Vous avez dirigé la compagnie aérienne Aigle Azur pendant 10 ans. A posteriori, quel regard portez-vous sur cette expérience dans ce domaine d'activité particulier et très réglementé?

MI: Aigle Azur a été une très belle expérience professionnelle. Créée en 1946, la compagnie était tombée dans l'oubli lorsque nous l'avons achetée en 2001, et ne comptait qu'un avion et quarante collaborateurs. En une décennie nous l'avons faite accéder au second rang des compagnies aériennes françaises en termes de passagers transportés. Dès 2012, nous avons commencé à sortir du capital afin de faire entrer de nouveaux in-



Meziane Idjerouidene lors du dîner Choiseul 100 le 15 mars 2018.

En cette période incertaine pour l'avenir de la compagnie et au-delà de l'attachement que je lui porte, j'ai à cœur d'apporter tout mon soutien aux collaborateurs et souhaite que la reprise de cette entreprise unique se passe dans les meilleures conditions.

“ *En cette période incertaine pour l'avenir d'Aigle Azur et au-delà de l'attachement que je lui porte, j'ai à cœur d'apporter tout mon soutien aux collaborateurs et souhaite que la reprise de cette entreprise unique se passe dans les meilleures conditions.* ”

vestisseurs capables de soutenir un développement plus important dans un contexte concurrentiel extrêmement agressif.

Cette expérience a été riche d'enseignement à tous les niveaux. Le secteur aérien, extrêmement réglementé, impose une rigueur et un suivi minutieux qui ont façonné ma vision de l'organisation à mettre en place chez Weaving Group. La gestion de la croissance a été un autre enjeu clé, tant au niveau logistique que managérial, puisque le groupe est passé de 40 à 1 400 collaborateurs répartis sur plusieurs territoires et d'une flotte de 1 à 13 avions.

IC: Vous êtes à la tête d'une entreprise familiale créée par votre père, Arezki Idjerouidene. Vous travaillez aujourd'hui aux côtés de vos frères, Idir et Issam. Quels sont les avantages et les défis de cette forme de gouvernance ?

MI: Plus qu'une entreprise, Weaving Group est effectivement une aventure familiale. Mon père en a été le fondateur, ma mère a pendant longtemps dirigé l'activité « voyages » (GoFast Travel), et aujourd'hui, Issam - le cadet de la famille - gère entre autres Clovis, la nouvelle entité *data* de notre filiale Dagobert tandis qu'Idir est le

Directeur général du groupe. L'entreprise a évolué dans le respect des valeurs d'indépendance et de liberté qui sont celles du fondateur, avec une nouvelle génération qui a pris les rênes pour emmener Weaving Group vers une nouvelle phase de développement et de croissance.

Il y a 2 avantages liés à cette forme de gouvernance : la confiance absolue et notre objectif commun qui est de continuer à faire fructifier le groupe et d'imprimer notre vision tout en respectant l'héritage de notre père.



Meziane Idjerouidene, le 3 mai 2018, à l'occasion de la soirée de lancement de la Fondation Arezki Idjerouidene.

IC : Vous avez récemment lancé la Fondation Arezki Idjerouidene, pouvez-vous nous en dire un peu plus sur la genèse et les objectifs de cette nouvelle initiative ?

MI : La Fondation, qui porte son nom, a pour vocation de structurer et pérenniser son action auprès des plus jeunes et leur permettre d'avoir les mêmes chances de réussite, quelles que soient leurs origines sociales. Nous luttons contre toute forme de déterminisme social dès la petite enfance (90 % des enfants qui ne savent pas lire en 6^{ème} étaient déjà en difficulté en grande section de maternelle) en nous mobilisant dans trois domaines principaux : l'alphabetisation, l'éducation ainsi que l'art et la culture.

À ce jour, la Fondation soutient deux associations. La première, *Agir pour l'école*, développe des solutions pour lutter contre l'échec scolaire précoce et les inégalités dans la réussite académique grâce à l'apprentissage de la lecture. Elle conçoit, pilote et coordonne des projets de diffusion de techniques d'apprentissage structurées de la lecture afin de transmettre à tous les élèves les compétences nécessaires à leur future vie sociale, professionnelle et civique. La seconde, *1001 mots*, est une start-up associative qui aide les parents à éveiller le langage chez les tout-petits.

IC : Vous figurez dans le classement *Choiseul 100 – Les leaders économiques de demain* depuis 2017, qu'est-ce que cela signifie pour vous et que vous apporte le réseau Choiseul 100 ?

MI : Figurer dans le classement *Choiseul 100* pour la troisième année consécutive est un honneur. Derrière mon nom, c'est la reconnaissance du travail fourni par l'ensemble des collaborateurs qui font grandir ce groupe qui mérite d'être reconnu pour son audace et son rôle dans l'économie française.

Le réseau nous offre aussi de belles opportunités de rencontres et d'échanges entre dirigeants, avec un éventail de profils riches qui rend ce classement particulièrement intéressant à découvrir. D'autant que tout cela se fait dans une ambiance chaleureuse, qui n'en n'oublie pas d'être efficace !



14



Frank Demaille



L'Amérique latine face au défi
de la transition énergétique

16



Olivier Reynaud



Intelligence Artificielle Créative :
à l'aube du grand retour de la créativité

18



Benoit Chervelier



L'aviation, un potentiel de croissance
énorme pour le continent africain

20



Carlo Purassanta



Faire de l'Europe le fer de lance de
l'innovation pour un monde souhaitable





Diplômé de l'Ecole Polytechnique et du Corps des Mines, titulaire d'un master en finances, **Frank Demaille** a travaillé au sein de l'administration et au cabinet du Premier ministre (2007 – 2009). Il a ensuite rejoint ENGIE pour diriger des filiales en France et à l'étranger. Après l'Amérique du Nord, il pilote depuis 2019 l'entité Amérique latine (5 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 13000 salariés) de ce groupe.

“

Le continent dispose d'un potentiel de renouvelable quatre fois supérieur à celui de l'Europe.

L'Amérique latine face au défi de la transition énergétique



Lorsqu'il est question de lutte contre le réchauffement climatique, l'attention se porte sur l'Union Européenne, les États-Unis ou la Chine. Certaines parties du monde, comme l'Amérique latine, restent quelque peu oubliées. Pourtant, ce continent fait face à une forte augmentation de ses émissions de CO². Certains de ses pays commencent à mettre en œuvre des programmes destinés à les limiter, d'autres sont dans l'attente. Nous sommes encore au début de ce mouvement, ce qui offre aux entreprises européennes la possibilité d'y jouer un rôle clef.

Des émissions de CO² croissantes malgré une situation de départ favorable

Plantons le décor. Un continent d'une superficie quatre fois supérieure à celle de l'Union Européenne, 9 % de la population (630 millions d'habitants) et 8 % du produit intérieur brut mondial. Et bien sûr l'Amazonie, la Patagonie, les Andes, des déserts, des villes tentaculaires, le vin, le bœuf, le football...

L'Amérique latine, dont le PIB par habitant est le quart de celui en Europe, présente de grandes disparités entre pays et au sein même des pays. Sa croissance économique est faible depuis dix ans (+1,4 % par an, contre 6 % par an pour l'Asie et 1,6 % par an pour l'Europe), du fait de l'Argentine, du Brésil et du Venezuela. L'industrie manufacturière reste limitée, le PIB dépend beaucoup du cours des matières premières (hydrocarbures, cuivre, agro-alimentaire...).

Quant aux émissions de CO², le point de départ est favorable grâce à une électricité peu carbonée, à 52 % renouvelable contre 22 % en moyenne dans le monde (cf. International Energy Agency). L'hydro-électricité et le gaz jouent un grand rôle. En 2017, les émissions de CO² de l'Amérique latine représentaient 5 % des émissions mondiales (cf. Enerdata). Mais la tendance est préoccupante : du fait des transports et des besoins en électricité, elles ont doublé depuis 1990 alors qu'elles ont été réduites de 12 % en Europe. Elles risquent d'augmenter encore fortement, la puissance électrique installée devant quadrupler entre 2000 et 2040 (cf. Inter-American Development Bank, IADB). Pourtant, l'Accord de Paris ne permet à l'Amérique latine d'augmenter ses émissions que de 16 % d'ici 2040 (cf. Enerdata).

Un engagement naissant en faveur de la lutte contre le réchauffement climatique, avec de grandes disparités entre pays

L'Amérique latine affronte des maux malheureusement courants : pollution, sécheresse... Les populations prennent conscience de la réalité du réchauffement climatique. Comment concilier accès à l'énergie, indépendance énergétique, compétitivité et réduction des émissions ?

Le continent dispose encore d'un potentiel de renouvelable important, quatre fois supérieur à celui l'Europe (taille du continent, rayonnement solaire, régimes de vent stables, hydro-électricité). Plusieurs pays promeuvent les énergies renouvelables : quota, tarif garanti, appel d'offres, taxe carbone. Même si les résultats sont contrastés, la direction est bonne... avec toutefois des interrogations s'agissant l'avenir. Si le Chili accueille la COP25 fin 2019 et a fixé à 2050 l'échéance pour atteindre la neutralité carbone (7^{ème} pays au monde à se doter d'un tel objectif), le Brésil ne freine en rien la déforestation et le Mexique a mis fin à des appels d'offres pour le développement d'énergies renouvelables.

Il existe toutefois des tendances de fond favorables à la transition énergétique. Le coût de l'électricité éolienne a baissé de 45 % depuis 2010, et de 85 % pour celle provenant de panneaux solaires (cf. IADB). Elle atteint 20 USD/MWh au Chili contre le triple en France. Des projets pilotes liés à l'hydrogène, pour stocker l'électricité, ont été lancés au Chili et au Pérou. De grandes entreprises telles que Bimbo au Mexique et Walmart au Chili se tournent vers l'énergie solaire. Enfin, le gaz naturel, abondant sur le continent, peut pallier l'intermittence du solaire et de l'éolien.



À *contrario*, les thématiques d'efficacité énergétique sont peu présentes. Quelques politiques incitatives existent comme au Chili, mais les gouvernements et les consommateurs sont surtout préoccupés par la qualité du service. Les entreprises du continent souffrent de près de trois coupures par mois, d'une heure et demie en moyenne chacune (cf. Banque Mondiale). En France, c'est aussi une heure et demie, mais sur toute l'année...

Des entreprises européennes bien placées pour jouer un rôle clef dans ce mouvement en faveur du développement durable

Les entreprises européennes ont acquis un savoir-faire unique dans le développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique. Plusieurs d'entre-elles ont des positions fortes en Amérique latine qu'elles développent encore. Ainsi, ENGIE met en service 1 000 MW de renouvelables au Mexique, développés en seulement deux ans.

D'ailleurs, les thématiques énergétiques couvrent de multiples secteurs. La « mobilité verte » prend de l'ampleur via la problématique de la ville durable. Treize villes sud-américaines font partie de l'initiative C40 qui regroupent les villes prenant des mesures pour préserver le climat. Elles s'intéressent aux moyens de transport en commun vertueux : Santiago compte 300 bus électriques grâce à ENGIE et ENEL.

Les entreprises européennes sont donc bien armées pour saisir ces marchés. Mais il faut faire vite : les investisseurs canadiens et chinois sont aussi actifs, attirés par les perspectives de croissance et la stabilité règlementaire de certains pays.

Malgré un mix énergétique peu carboné et des mesures ambitieuses en faveur de la réduction des émissions de CO² portées par certains pays, l'Amérique latine a encore un long chemin à faire sur la voie de la transition énergétique. Les entreprises européennes, grâce à leur savoir-faire unique dans le développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique, peuvent jouer un rôle de premier plan auprès des pays d'Amérique latine dans leur transition énergétique.





Olivier Reynaud appartient à cette génération d'entrepreneurs considérés comme les précurseurs de la « tech » française. Entre 2003 et 2010, il a co-fondé Airtist qui peut être considérée comme la pionnière des plateformes d'écoute de musique en ligne financée par la publicité vidéo. En 2010, Airtist devient Teads et s'impose en l'espace de huit ans comme le leader mondial de la publicité vidéo en ligne. L'entreprise a été rachetée en 2017 par le groupe Altice pour 307 millions de dollars.

Il lance aujourd'hui son nouveau projet, Aive, qui se fixe pour objectif de révolutionner la création et la distribution de vidéos à grande échelle et pour ambition : créer le plus grand studio vidéo au monde, intégrant une IA créative.

Olivier Reynaud est également lauréat du Choiseul 100

Intelligence Artificielle Créative : à l'aube du grand retour de la créativité



Il est aujourd'hui communément admis que l'Intelligence Artificielle (IA) se présente comme l'un des principaux enjeux du XXI^{ème} siècle tant il semble qu'elle va impacter nos modes de vie. Bien plus qu'un enjeu de recherche scientifique fondamentale, l'utilisation du *Machine Learning* trouve ses premières applications concrètes dans des domaines tels que le militaire, la santé, le véhicule autonome, le spatial, la *smart city* ou le traitement statistique de problèmes sociaux endémiques (chômage, pauvreté etc....).

L'IA est devenue en peu de temps un sujet majeur de l'espace politico-médiatique à la suite notamment de la victoire en 2016 du premier programme informatique AlphaGo contre Lee Sedol, alors considéré comme le meilleur joueur du monde du jeu de Go. Parallèlement, elle bénéficie de l'émergence d'entreprises multinationales dites « technologiques », GAFAM aux États-Unis et BATX en Chine, qui investissent massivement dans la recherche sur le sujet, comptent participer activement à cette révolution industrielle à venir, et favorisent ainsi grandement son essor.

Dans ce contexte favorable à l'émergence de l'IA, la France sort son épingle du jeu grâce à la qualité de ses spécialistes, à l'image de Yann Lecun, lauréat du Prix Turing le 27 mars dernier et qui dirige le laboratoire d'IA de Facebook ou Jérôme Pésenti à qui l'on peut attribuer la paternité du programme IBM Watson. À cette excellence dans la recherche en IA s'ajoute un savoir-faire créatif unanimement reconnu : nombreux sont les créatifs, les designers, les publicitaires, les cinéastes, les architectes, les cuisiniers, les artistes, les musiciens qui font rayonner la « French Touch » de par le monde, et influencent fortement leurs domaines d'activité respectifs.

Or, dans le monde de la création, nous sommes à l'aube d'une révolution majeure grâce notamment aux innovations récentes dans le domaine du *Machine Learning* et

“ *Les IA par le traitement de la data vont nous permettre de décrypter progressivement les concepts d'idée, d'émotion, de nous réinventer et de créer toujours plus d'originalité* ”

du *Deep Learning*. Ce changement de paradigme laisse entrevoir des horizons créatifs inédits en termes de design, d'art cybernétique, de musique, d'écriture, d'imagerie, et de vidéo. La vague à venir sera sans précédent, et le changement inexorable, marquant le grand retour de la créativité au cœur des processus de développement humain. Ce constat fait consensus, et augure d'une révolution à venir des pratiques créatives grâce à l'IA.

Nous définirons ici ce nouveau concept d'« IA créative » comme une technologie qui repose sur l'utilisation du *Machine Learning* avec pour objectif sous-tendu d'automatiser les tâches répétitives de la production créative. Ainsi, par ces gains de temps important, elle favorise le développement de la « création » grâce à un outil algorithmique de traitement des possibilités proposant des perspectives créatives nouvelles qui viennent enrichir considérablement le processus créatif. Derrière l'« IA créative » il y aura toujours un Homme, présent pour guider, corriger et choisir les orientations prises.

Cette « IA créative » va ouvrir un monde meilleur pour tous les créatifs, et ce, pour trois raisons majeures :

1. Elle va décupler notre créativité.

Les IA par le traitement de la *data* vont nous permettre de décrypter progressivement les concepts d'idée, d'émotion, de nous réinventer et de créer toujours plus d'originalité. Jusqu'à présent notre créativité était limitée à notre intelligence, or, elle est aujourd'hui intimement liée à la technologie. Les possibilités sont infinies et l'on va par conséquent assister à l'avènement d'une « Super intelligence » créative.

2. L'IA créative va être à l'origine de la création de nouveaux métiers.

Les métiers créatifs se caractérisant par des tâches laborieuses et répétitives vont évoluer en mettant l'homme dans une position de supervision en tant que coach, professeur ou expert. Cela lui permettra de partager son savoir et donnera lieu à l'apparition de nouveaux métiers tels que : « Data Coach », « Data collector & Trainer », ou « Art Teacher for computer », etc.

Dans un même temps, nous observerons l'arrivée de métiers entièrement nouveaux permettant de designer l'IA selon nos besoins, tels que : « Algorithm Designer », « Creative Intelligence Engineer », ou « Creative Data Scientist ». Enfin, les métiers qui nécessitent une expertise et une valeur ajoutée humaine conséquentes seront pour leur part préservés.



Le 13 juin 2019, à l'occasion d'une rencontre du Club Choiseul IA, Olivier Reynaud et Aurélie Jean (à gauche), PDG d'In Silico Vertitas, étaient nos invités d'honneur pour échanger autour du thème « IA & créativité ».

3. L'IA créative va nous pousser à nous rassembler autour de la nécessité d'avoir une « IA éthique et responsable » en mesure de considérablement impacter nos modes de vie.

En effet, la généralisation de l'IA peut sensiblement améliorer le fonctionnement de nos sociétés par la suppression de tâches répétitives et chronophages. Le gain de temps obtenu doit être profitable à tous, sans distinction de classe, réduisant ainsi progressivement l'écart entre personnes pauvres et riches, entre personnes tristes et heureuses, entre artistes sans inspiration et artistes prolifiques. C'est assurément un monde meilleur qui s'ouvre devant nous, un monde qui garantit une augmentation de la qualité de vie et des conditions de travail.

Chez Aive (Artificial Intelligence for Video Experience), mon nouveau projet entrepreneurial, notre mission à destinations des marques est de simplifier et d'automatiser les étapes de la création et de la post-production de vidéos, tout en en garantissant leur distribution. Nous croyons profondément en la capacité de l'IA, et plus particulièrement de l'IA créative, d'émerger et d'opérer prochainement un changement de paradigme. Nous pensons également que la France réunit en son sein l'ensemble des éléments nécessaires à cette révolution cognitive par la créativité augmentée. De par la qualité de sa recherche et de ses formations, de par le dynamisme de son écosystème entrepreneurial, ou même son positionnement historique comme « terre des arts et des lettres », elle peut être le fer de lance de ce changement en profondeur des approches de l'expression créative. La voie est ouverte.





Benoît Chervalier est Président et co-fondateur de one2five advisory, une banque d'affaires spécialisée sur le conseil financier en matière de dettes et de financements en Afrique. Expert des financements complexes dans des contextes souverains sur le continent africain, Benoît Chervalier a exercé des fonctions de direction au sein de Rothschild & Cie et de la Banque africaine de développement. Parallèlement à ses responsabilités opérationnelles, il enseigne à Sciences Po Paris (PSIA) sur le financement des économies africaines, et à l'ESSEC Business School sur Doing Business in Africa.

L'aviation, un potentiel de croissance énorme pour le continent africain



En janvier 2018, l'Union Africaine a lancé le Single African Air Transport Market (SAATM), initiative visant à libéraliser le ciel africain. Avec 28 signataires, ce projet témoigne d'une volonté politique affirmée de promouvoir un secteur en pleine mutation. États, compagnies aériennes et agences de financement doivent œuvrer à dynamiser un secteur clef pour l'avenir du continent.

Le secteur aérien est en croissance mondiale mais il demeure un secteur difficile et exigeant

Au cours de la dernière décennie, une forte augmentation de la demande au niveau mondial a permis de soutenir globalement la rentabilité des compagnies aériennes. Cette croissance devrait se poursuivre, à un rythme toutefois légèrement moins soutenue : 6 % en 2019 contre 6,5 % en 2018 et 7,6 % en 2017.

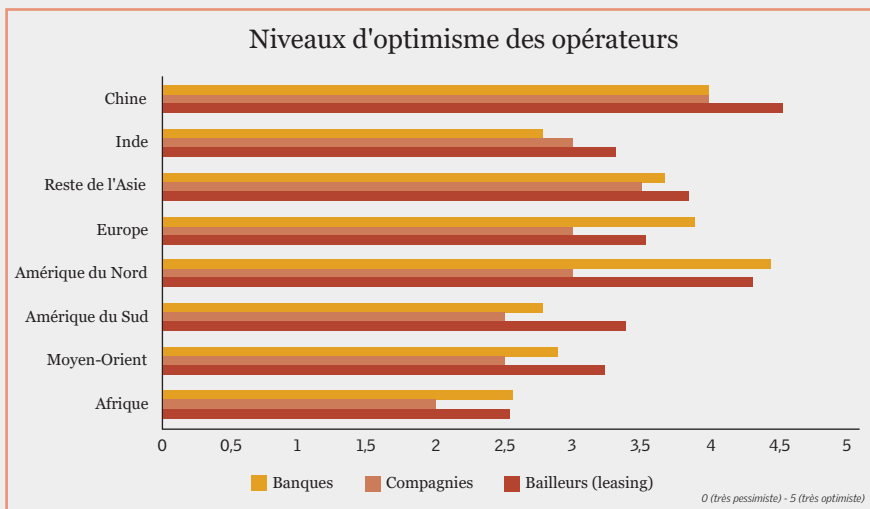
La rentabilité des compagnies aériennes dépend de plusieurs facteurs exogènes : (i) le prix du pétrole, (ii) les coûts d'entretien et de la main d'œuvre ainsi que (iii) les taux de change. Les perspectives de croissance modestes de l'économie globale, les tensions commerciales et géopolitiques peuvent affecter négativement les compagnies les plus fragiles. Ainsi, si l'on exclut les sociétés de leasing, les opérateurs de l'industrie sont moins optimistes en 2019 qu'en 2018 selon une enquête de KPMG. Celle-ci confirme également que l'Afrique reste la région pour laquelle les acteurs du secteur restent les plus prudents.

Des difficultés structurelles en Afrique

En Afrique, des coûts opérationnels extrêmement élevés continuent de peser sur les résultats d'exploitation des compagnies. Le prix du carburant aviation sur le continent est 35 % supérieur à la moyenne mondiale (IATA, 2018) et les redevances passagers sont les plus élevées au monde. Ces facteurs accentuent les difficultés inhérentes à une industrie au modèle économique basé sur des volumes élevés pour de faibles marges de bénéfice. Par ailleurs, la formation, le recrutement et la rétention d'une main d'œuvre qualifiée constituent les autres points d'attention importants. Enfin, la concentration d'acteurs sur les lignes les plus empruntées contribue à réduire les marges bénéficiaires de l'ensemble des compagnies : seule une ligne intra-africaine figure parmi les 10 routes

“

L'Afrique se positionne comme un territoire à fort potentiel de croissance, et au dessus de la moyenne mondiale.



Source : *The Aviation Industry Leaders Report, Airlines Economics KPMG, 2019*

aériennes les plus rentables d'Afrique.

Si le continent s'inscrit donc dans les tendances globales du secteur, les défis inhérents aux compagnies africaines expliquent en grande partie des performances en deçà du potentiel de la région. En effet, le trafic passager africain ne représente que 2,1 % du total mondial, le coefficient de remplissage s'établit à seulement 67,6 % (moyenne mondiale de 81,5 %) pour le transport de passagers et à 38,6 % pour le chargement de fret (moyenne mondiale de 46,8 %).

Le potentiel pour le continent africain demeure immense

Si les défis sont réels, ils sont aussi le résultat de choix stratégiques, économiques et politiques. En effet, ces seules moyennes ne permettent pas de rendre compte d'une dynamique à plusieurs vitesses qui caractérise le secteur en Afrique. En effet, le ciel africain reste dominé par les compagnies aériennes étrangères, qui regroupent 80 % des parts de marché selon Tewolde Gebremariam, Président-directeur général d'Ethiopian Airlines. Sur les 10 routes aériennes les plus rentables, seule une est opérée par une compagnie africaine (TAAG) et sur les 10 premières compagnies aériennes africaines classées par chiffre d'affaire, six ont obtenu un résultat net positif en 2018. Si la structure de l'actionnariat cristallise le débat opposant modèles de gouvernance publique et privée, les facteurs de succès ou d'échecs se trouvent souvent ailleurs.

La renationalisation de Kenya Airways, déficitaire depuis 2014 reflète par exemple l'importance que peut revêtir un soutien de l'État. S'inspirant des modèles éthiopien, marocain et égyptien, Nairobi compte ainsi relancer la compagnie à travers la fondation d'une holding aéronautique chargée de gérer la compagnie et les aéroports et d'exemptions de taxes. À l'inverse, South African Airways, compagnie nationale pionnière et première du continent en termes de chiffre d'affaire, n'a plus réalisé de profit depuis 2011 et se trouve en proie à d'extrêmes difficultés financières liées à une gestion déficiente et à différents scandales de corruption.

Le renouveau d'Air Côte d'Ivoire en 2012, la success story d'Ethiopian Airlines démontrent toutefois que le continent présente un potentiel de croissance réellement exploitable. Détenu à 100 % par l'État éthiopien, Ethiopian Airways dispose de la plus grande flotte africaine avec plus de 100 appareils et a dépassé la barre des 10 millions de passagers transportés en 2018. Ethiopian Airways constitue ainsi un exemple que d'autres compagnies entendent suivre. Royal Air Maroc cherche à développer son empreinte panafricaine tandis que d'autres visent des débouchés extérieurs, telles que Air Côte d'Ivoire ou Air Sénégal.

En effet, avec 55 livraisons d'aéronefs prévues en 2019 (Ascend, 2019), les bons de commandes des compagnies africaines sont à leur plus haut niveau depuis cinq ans. Par ailleurs, les deux grands constructeurs mondiaux estiment que sur les 20 prochaines années, la flotte devrait accueillir plus de 1000 nouveaux aéronefs, soulignant une dynamique de croissance réelle du secteur. Avec une projection de croissance à 4,6 % et près de 200 millions de nouveaux passagers attendus sur les deux prochaines décennies, l'Afrique se positionne comme un territoire à fort potentiel de croissance, et au-dessus de la moyenne mondiale de 3,5 %.

La récente signature du Single African Air Transport Market (SAATM) par 28 pays qui vise à implanter l'accord de Yamoussoukro ouvre de belles perspectives même si le chemin qui reste à parcourir est long. Selon une étude de IATA qui concerne 12 pays africains, une libéralisation intégrale du transport aérien générerait une réduction des coûts de 25 à 35 %, et par la même, une augmentation du trafic de près de 5 millions de passagers à moyen-terme.

Pour que ces projections se matérialisent, quelques enseignements peuvent ainsi être tirés : au regard du nombre d'États que compte le continent africain (54), la coopération entre gouvernements afin d'éviter la prolifération de micro-compagnies et la mutualisation des coûts et le partage de certaines dessertes au niveau sous-régional entre compagnies est indispensable. Le développement de centre de formation, de sécurité aérienne et l'abaissement des taxes aéroportuaires doivent également être mis en œuvre, comme la Banque mondiale et la Banque africaine de développement s'en sont fait l'écho récemment. Enfin, le financement des aéronefs – qui repose traditionnellement sur le crédit export – doit être profondément repensé pour offrir des conditions à la fois soutenables, rapides et innovantes permettant le véritable décollage du secteur aérien sur l'ensemble du continent africain.





Carlo Purassanta est Président de Microsoft France depuis septembre 2017. Il dirigeait auparavant Microsoft Italy depuis janvier 2013 et il était également partie prenante de l'écosystème numérique italien, occupant diverses responsabilités au sein de *Confindustria Digitale*, de la chambre de commerce américaine en Italie ou encore de l'école de commerce du Politecnico di Milano. Francophile et francophone, Carlo Purassanta a été, de 2011 à 2013, Directeur de l'entité Services de Microsoft France. Carlo Purassanta est ingénieur, diplômé du Politecnico di Milano et titulaire d'un MBA de Henley Business School.

Faire de l'Europe le fer de lance de l'innovation pour un monde souhaitable



Pendant deux siècles, et traversant trois révolutions industrielles, celle de la vapeur, celle de l'électricité et celle de l'automatisation des processus, l'Europe était devant. Elle faisait la course en tête dans la fabrication et commercialisation de produits physiques, qui constituaient le cœur de l'économie mondiale. Aujourd'hui, l'Europe se voit dépassée. Les *business model* reposent de plus en plus sur « l'économie de l'immatériel » : la capacité à innover, le design, la production d'idées et de propriété intellectuelle et, bien sûr, l'émergence foudroyante des intelligences numériques extraites des données. À ce jour, l'Europe n'a pas su embrasser cette nouvelle révolution industrielle avec l'engagement et la rapidité nécessaires.

Ces derniers mois, la France a été frappée par d'extrêmes tensions sociales. Nous ressentons tous que cela est dû à une fracture croissante entre la confiance des uns et la défiance des autres et des visions d'avenir résolument divergentes. Certainement, le rythme de transformation économique et sociale de notre société augmente la sensation de marginalisation de certaines parties de la population. Les évolutions de la technologie constituant l'un des principaux leviers de cette transformation, je considère que nous avons le devoir d'aider les français à imaginer le monde de demain, à la fois inclusif et synonyme d'épanouissement pour tous.

Je suis italien, je travaille en France et je désire que l'Europe retrouve de sa superbe. Je suis intimement convaincu que nous avons la responsabilité de maîtriser les nouvelles technologies afin de créer des services éthiques et ouvrant les champs des possibles pour notre planète et le vivre ensemble.

“

Je considère que nous avons le devoir d'aider les Français à imaginer le monde de demain, à la fois inclusif et synonyme d'épanouissement pour tous.



L'Europe est une opportunité puissante de prospérité pour 500 millions de citoyens d'une grande diversité, pétris de valeurs fortes et forts d'un équilibre socio-économique sans précédent. L'Europe c'est aussi un projet ambitieux et complexe, qu'il faut continuer de faire grandir. Nous devons inventer nos propres modèles de croissance et les proposer au monde. Notre économie doit servir à cela. Notre politique doit servir à cela.

Nous vivons une nouvelle transformation, l'« Intelligence Artificielle », assurons-nous que le chemin soit vertueux. Dans la tradition des Lumières, nos entreprises et institutions ont toujours réussi à se différencier à travers une conception bien précise de la responsabilité et une volonté de définir les règles du jeu et les standards souhaitables pour chaque individu. Le RGPD en est un exemple et connaît un écho à travers le monde : certains pays réfléchissent, en ce moment même, à l'adopter. Maintenant, il ne s'agit pas de créer uniquement des standards pour la protection des citoyens, mais bien d'imaginer des politiques industrielles, de financer des filières de recherche et de concevoir le développement d'écosystèmes, afin de créer les nouveaux standards pour l'expansion de notre influence économique dans le monde. Il ne tient qu'à nous de raisonner autour des innovations « possibles » pour un monde souhaitable.

Notre mission : faire de l'Europe le cœur mondial d'une innovation respectueuse de l'éthique, des droits et libertés de chacun, de l'environnement, synonyme de transparence afin d'évoluer dans ce nouveau monde que nous souhaitons tous voir naître.



Carlo Purassanta était l'invité d'honneur du neuvième petit-déjeuner du Club Choiseul digital qui s'est tenu le 23 octobre 2018.

Vous vous dites sûrement « pourtant, Microsoft est une entreprise américaine ». C'est vrai. Mais nous n'avons rien à voir avec ces acteurs qui viennent proposer leurs innovations en opposition ou conflit avec les *business model* des entreprises européennes. Notre modèle est radicalement différent. Notre portefeuille de technologies et d'innovations est conçu pour aider ceux qui inventent les nouveaux standards : pour une meilleure alimentation, une meilleure santé, une meilleure mobilité, etc. Notre mission est de permettre à chaque personne et à chaque organisation de réaliser ses ambitions. Nous souhaitons permettre aux innovations porteuses de sens pour la France, l'Europe et le monde, de trouver leur place. Notre rôle est celui d'un catalyseur, au centre d'un système de coopération complexe, qui tend à fluidifier les relations entre le médecin, l'agriculteur, le producteur et le distributeur, et offre ainsi une alimentation non seulement saine mais également bonne pour la santé. Avec, bien sûr, l'indispensable lutte contre le réchauffement climatique comme pré-supposé à toute innovation.

Nous sommes différents car nous mettons à disposition des autres organisations les outils pour créer leurs conditions de succès. Avec les plateformes que nous construisons, nous permettons aux citoyens, aux entreprises et aux gouvernements, de faire mieux. Nous créons une dynamique de marché *platform to platform* pour permettre à des acteurs de s'unir et de mieux servir les citoyens et les consommateurs. Si je prends l'exemple des transports: il s'agira de connecter les plateformes de données des grands constructeurs et des grands opérateurs de service pour une meilleure expérience de la mobilité au service de tous. Nous ne prendrons jamais la place de l'un de ces acteurs auprès de l'utilisateur final.

Catalyseur de l'innovation, nous jouons les traits d'union entre start-up, grands groupes, PME ou ETI d'une même filière et libérons leur potentiel créatif et de croissance au service de l'intérêt général. C'est toute la force des logiques écosystémiques que je souhaite voir s'appliquer au niveau européen pour encore plus d'impact.

Mobilisons-nous pour faire de l'Europe le fer de lance de l'innovation pour un monde souhaitable. J'en appelle à toutes les entreprises françaises et européennes : unissons nos forces pour donner à cette révolution numérique le sens qu'elle mérite. Dans ces transformations majeures, à nous de faire comprendre à chaque citoyen qu'il y a une place pour tout le monde, dès aujourd'hui, et qu'il y en aura tout autant pour ses enfants.



CHOISEUL HAUTS-DE-FRANCE

Le 13 juin 2019, le *Choiseul Hauts-de-France* 2019 était publié dans les colonnes de La Voix du Nord et le Courrier Picard. Qu'ils soient présidents, directeurs généraux, directeurs de l'innovation ou encore fondateurs de start-up, nos jeunes lauréats ici mis à l'honneur portent fièrement les couleurs de cette grande région. Choiseul Magazine vous propose de revenir sur ce premier classement régional de l'Institut Choiseul qui vient mettre en valeur et en réseau les 100 jeunes talents économiques de moins de quarante ans qui participent activement au dynamisme et au rayonnement de la région.





Le 20 juin 2019 dans les locaux de la Région Hauts-de-France à Lille, l'Institut Choiseul a organisé le premier dîner du *Choiseul Hauts-de-France*. Plus de 100 personnes étaient présentes pour ce lancement dont **Xavier Bertrand**, Président de la Région Hauts-de-France et de nombreux lauréats. L'occasion pour nos lauréats de partager leur vision future de la région et de partager leur expérience. **Pascal Lorot** a rappelé que ce classement n'était pas un *one shot* et que d'autres événements seraient organisés avant une nouvelle édition du classement en 2020 !



“

Quel plus beau territoire que les Hauts-de-France pour célébrer l'audace et le renouveau ? Terre d'histoire, de cathédrales et de beffrois, les Hauts-de-France, c'est aussi une région tournée vers demain.

Pascal Lorot.





XAVIER BERTRAND

Président, Région Hauts-de-France

LA
VOIX
DU
NORD

Partenaire de l'Institut Choiseul et du *Choiseul Hauts-de-France*, la *Voix du Nord* a publié en exclusivité notre premier classement régional.

Vous pouvez découvrir ou redécouvrir ce dossier exhaustif en scannant le QR Code ci-dessous :



Pour la première fois, l'Institut Choiseul se tourne vers une région et il fait le choix des Hauts-de-France, la région la plus jeune de France. Preuve que notre région attire et inspire. Preuve qu'elle permet à de nombreux talents d'éclorre, de devenir leaders dans leurs domaines et de contribuer à bâtir la société française de demain.

Ils ont gravi les échelons pour réussir aujourd'hui dans leur région. Certains ont souhaité y étudier puis y commencer leur carrière. D'autres venir s'y installer pour y créer des opportunités. À force de travail, de persévérance, ils contribuent aujourd'hui au développement et à la réussite de leur entreprise. Ces femmes et ces hommes du Choiseul 100 Hauts-de-France font l'histoire et la fierté de notre région.

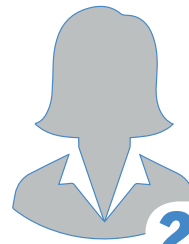
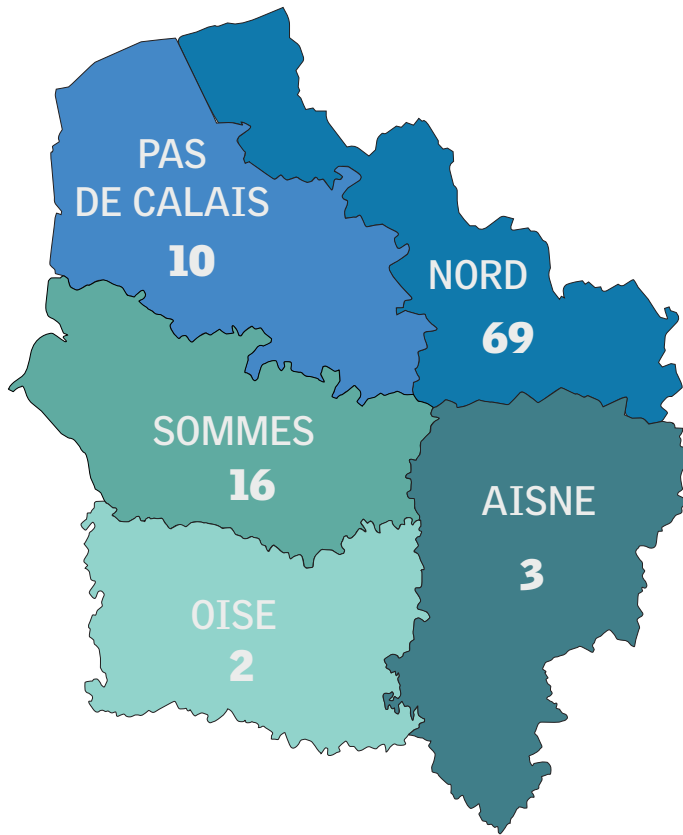
Ce classement reflète aussi le paysage économique des Hauts-de-France. Vous y retrouverez tous les secteurs : industrie, services, technologies et digital... et de nombreux domaines : agroalimentaire, textile, transports, logistique. Cette diversité économique est un atout que nous cultivons pour faire réussir notre région.

Ces femmes et ces hommes ont en commun d'avoir moins de 40 ans et d'occuper le poste de fondateur, président, directeur. Nous avons besoin d'eux pour redonner des perspectives, pour réinventer le modèle qui permet la réussite professionnelle, économique, sociale, pour que notre pays puisse retrouver la voie du progrès à la française.

Félicitations aux lauréates et lauréats du Choiseul Hauts-de-France !

LE CHOISEUL HAUTS-DE-FRANCE EN QUELQUES CHIFFRES

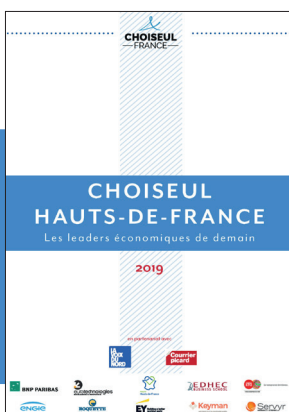
RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES LAURÉATS



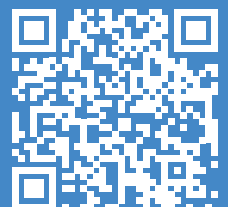
28 femmes présentes dans le Choiseul Hauts-de-France



ATTINA
Sébastien
39 ans
Directeur général
Bricoman



NOUS VOUS INVITONS À DÉCOUVRIR
L'INTÉGRALITÉ DU CLASSEMENT EN
SCANNANT CE QR CODE :





Tony Estanguet, Président de Paris 2024 et premier du Choiseul Sport & Business 2019 à l'occasion du dîner de lancement du classement le 2 juillet 2019.

CHOISEUL SPORT & BUSINESS

UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DE FAISEURS DE CHAMPIONS

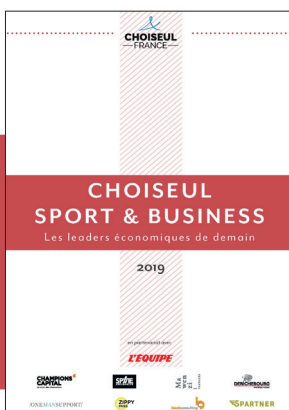
Avec le lancement en 2013 du *Choiseul 100* qui recense les jeunes leaders qui font bouger les lignes de l'économie française, l'Institut Choiseul s'est découvert une vocation : révéler les plus beaux talents de leur génération. Après le *Choiseul Ville de demain* et le *Choiseul Hauts-de-France*, l'Institut signe ici une nouvelle déclinaison de son classement national.

Y a-t-il secteur plus indiqué que le sport business pour promouvoir les valeurs d'audace, de solidarité et d'abnégation qui ont toujours guidé l'action de l'Institut en faveur de l'économie française? Véritable levier d'influence et de prestige symbolique, le sport s'est en effet imposé comme une composante à part entière du rayonnement de notre pays dans le monde. C'est donc tout à fait logiquement que l'Institut Choiseul a défriché ce secteur en devenant pour s'intéresser à celles et ceux dont l'actualité sportive parle trop peu. À l'instar de Pierre de Coubertin, nos lauréats sont pourtant, à l'heure de l'innovation triomphante, les revivificateurs et les garants de notre savoir-faire historique!

Grâce à ces nouveaux porte-drapeaux de la France qui gagne, notre pays s'est imposé comme l'un des principaux organisateurs d'événements sportifs dans le monde, attirant ainsi les regards chargés de rêve et d'admiration.

Qu'ils évoluent au sein de fédérations, de clubs, de PME, de start-up, ou qu'ils aient brillamment réussi leur reconversion après une carrière de sportif de haut-niveau, ces conquérants repoussent les frontières de l'impossible et posent une à une les pierres de l'écosystème qui produit nos champions. Le tout avec une humilité qui nous pousse tous à leur rendre ici honneur.

Nous tenons à cet égard à remercier chaleureusement les partenaires qui nous accompagnent dans cette initiative. Tous ensemble, portons la flamme de la réussite car, pour cette jeunesse, les choses sont claires : il ne suffit plus de participer!



**NOUS VOUS INVITONS À DÉCOUVRIR
L'INTÉGRALITÉ DU CLASSEMENT EN
SCANNANT CE QR CODE :**



- 1 Nathalie Dechy (membre du Conseil d'administration, OL Groupe) et Fabien Paget (Directeur général, O2 Management)
- 2 Nathalie Dechy, Jérémy Botton (Président, Spartner), Jean-Baptiste Aldigé (Président du directoire, Biarritz Olympique Pays-Basque), Jérôme Cazadiou (Directeur de la rédaction, L'Équipe) et Romain Collinet (Président-directeur général, Willie Beamen).
- 3 Anne Descamps (Directrice de la communication, Paris 2024) et Camille Reinauld (Conseillère du Président, Paris 2024).
- 4 Chloé Pasquet (Co-fondatrice, Zippypass) et Bertrand Picard (Président, Natural Grass).
- 5 Jean-Étienne Amaury (Président, Amaury Sport Organisation).



PHOTOS



6 Boris Imbert (Associé fondateur, Mawenzi Partners), Frank Béria (Directeur adjoint, LOSC), Steve Guillou (Directeur général, Arkose) et Clément Bodin (Directeur général, Natural Grass).

7 Jessica Casanova (Directrice générale adjointe, Montpellier Hérault Rugby Club).

8 Omar El Zayat (Directeur général, Le Tremplin) et Noémie Claret (Directrice exécutive, Global Sports Week).

9 Thierry Dusautoir (Directeur du business development, Allmysms) et Jean-Baptiste Aldigé.

10 Laura Le Goff (Directrice générale, Vendée Globe) et Sonia Souïd (agent sportif, CSM France Sport & Entertainment).

11 Ali Amahdar (Directeur international, Institut Choiseul), Kenny Jean-Marie (Directeur de cabinet et des relations institutionnelles et internationales, Fédération française de football) et Christophe Pierrel (Président, Stade Bordeaux Atlantique).

CHOISEUL GARDEN PARTY



Le 10 juillet 2019, à l'occasion de son dixième anniversaire, l'Institut Choiseul en partenariat avec Mawenzi Partners, a organisé une Garden Party exceptionnelle dans les jardins du Cercle de l'Union Interalliée à Paris. Quelque 400 personnes étaient présentes au cours de cette soirée dont les lauréats des différents classements Choiseul ainsi que nos partenaires et les personnes qui contribuent, à nos côtés, aux travaux et événements de l'Institut Choiseul.

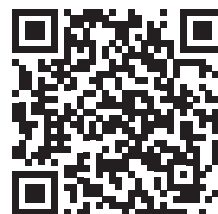




LA GARDEN PARTY EN VIDÉO ...

Nous avons profité de cet événement pour recueillir les impressions, en vidéo, de notre partenaire Mawenzi Partners et son associé-fondateur **Pierre-Éric Perrin**, mais également celles de nos lauréats présents :

- **Angélique Gérard**, Présidente-directrice générale-MCRA (groupe Iliad) et numéro 1 du *Choiseul 100* 2015.
- **Shahim Ismaël**, Directeur général-Groupe SMTP (Madagascar) et lauréat du *Choiseul 100 Africa*.
- **Diane Binder**, VP International Development Africa -Suez et lauréate du *Choiseul 100*.
- **Mathias Vicherat**, Secrétaire général-Danone et alumni du *Choiseul 100*.
- **Fabrice Domange**, CEO -Marsch France et alumni du *Choiseul 100*.
- **Leticia N'Cho Traoré**, Directrice générale-Groupe Addict et lauréate du *Choiseul 100 Africa*.



LES ACTUALITÉS CHOISEUL

UNE NOUVELLE IDENTITÉ VISUELLE CHOISEUL ...

Début septembre 2019, l'Institut Choiseul a annoncé le lancement d'un nouveau site internet inédit auquel s'adjoint quatre sites internet dédiés. En effet, le site choiseul.info fait peau neuve, le site *France* est dédié à nos activités et publications en France, *Africa* est voué à nos actions en Afrique, *Russia* est consacré au développement de nos projets en Russie et enfin le site du *Choiseul Africa Business Forum*, notre grand événement international annuel consacré à l'investissement et aux opportunités d'affaires en Afrique et avec l'Afrique.



L'APPLICATION CHOISEUL NETWORK



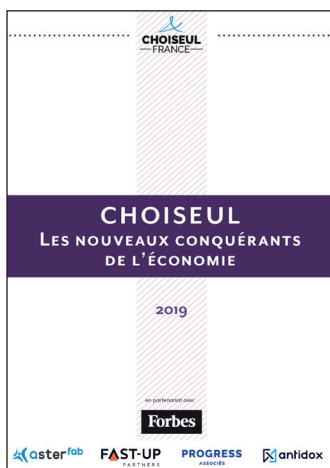
À l'occasion du dîner de lancement du *Choiseul 100 2019*, le 13 mars 2019, l'Institut Choiseul a présenté l'application Choiseul Network. L'application Choiseul Network donne accès à un réseau social privé qui permet de rechercher et d'échanger avec les lauréats Choiseul en temps réel. L'application regroupe aujourd'hui les lauréats et alumni des classements *Choiseul France*, *Choiseul Africa*, *Choiseul Ville de demain* et bientôt les lauréats du classement *Choiseul Russia* et des autres classements à venir. Avec l'application, les lauréats peuvent à la fois identifier les membres de leurs réseaux via des filtres puissants mais aussi identifier ceux autour de leurs positions. L'application met également à disposition une messagerie cryptée et sécurisée.

CHOISEUL AFRICA BUSINESS FORUM



Consacré à l'investissement et aux opportunités d'affaires en Afrique, cet événement incontournable réunira dirigeants et chefs d'États africains et européens sur un mode interactif. Le *Choiseul Africa Business Forum* entend fournir les clés de compréhension sur les secteurs qui font la croissance en Afrique grâce à une diversité d'intervenants et de thématiques. L'événement se tiendra à Nice, les 3 et 4 octobre 2019, autour de 12 tables rondes et plus de 100 intervenants représentant près de 50 pays.

CHOISEUL - LES NOUVEAUX CONQUÉRANTS DE L'ÉCONOMIE



Dans sa 8^{ème} édition de l'année 2019, Forbes a publié en exclusivité le nouveau classement de l'Institut Choiseul : *Choiseul - Les nouveaux conquérants de l'économie*. Cette nouvelle étude rend hommage aux structures se situant entre les jeunes pousses de la start-up nation et les sociétés du CAC 40. Ce classement révèle 100 entreprises classées dans cinq catégories : « les locomotives de la croissance », « les moteurs du développement responsable des territoires », « les champions méconnus de l'emploi », « les fers de lance de l'innovation » et « les conquérants de l'international ». De nombreux indicateurs et critères objectifs ont été pris en compte dans la réalisation du *Choiseul - les nouveaux conquérants de l'économie* afin de faire ressortir les 100 principales entreprises s'inscrivant dans une dynamique de conquête sur leur marché. Le classement est à retrouver sur notre site choiseul-france.com



« GEOECONOMIE », VINGT ANS D'ANALYSE DE LA COMPLEXITE DU MONDE



Jean-François Daguzan était le directeur adjoint de la Fondation pour la recherche stratégique (FRS) où il fut maître de recherche de 1999 à 2012. Il exerça précédemment les mêmes fonctions au sein du Centre de recherches et d'études sur les stratégies et les technologies de l'école Polytechnique (CREST) ainsi qu'à la Fondation méditerranéenne d'études stratégiques (FMES). Chargé de mission puis consultant pour les questions industrielles et de R&D au sein du Secrétariat général de la défense nationale (Premier ministre) de 1988 à 1998, Jean François Daguzan est docteur d'État en sciences politiques, docteur en droit et Vice-président de l'Institut Choiseul.



Le modèle Choiseul, c'est, avant tout, ne pas faire les choses comme les autres. En 1997, Pascal Lorot, alors directeur des affaires économiques d'un grand groupe, nous lançait, moi-même et quelques amis dans la création un peu folle d'une revue unique en son genre : « Géoéconomie ». Nous n'étions pas des éditeurs ; nous n'étions pas des intellectuels de profession ; nous n'étions liés à quelconque coterie. Nous avions en revanche de l'enthousiasme à revendre. C'est d'ailleurs après avoir fait la revue que nous créons pour accompagner le débat d'idées, l'Institut européen de géoéconomie (IEG), rapidement devenu Institut Choiseul. En général, c'est l'inverse qui se produit. On avait fait les choses à l'envers.

L'idée de Pascal, qui a relevé à la fois d'une réflexion et d'une intuition, était qu'il fallait revoir les conditions d'analyse du Monde après l'effondrement du Mur de Berlin puis de l'Union Soviétique et qu'il fallait prendre très au sérieux les annonces américaines sur le fait que le théâtre stratégique s'était déplacé des armes aux affaires, de la guerre « physique » à la guerre économique. M. Clinton et son administration avaient été élu à ces fins et s'étaient mis au travail. Pour réfléchir à ces changements de fond un nouveau vecteur

d'analyse en français était nécessaire. On sentait bien que les questions économiques n'intéressaient pas les stratégestes de la guerre froide – à quelques exceptions – et que les économistes classiques repoussaient « à la gaffe » toute approche qui s'éloignerait des modèles théoriques mathématiques et à bien des égards, l'initiative fut reçue par les esprits conservateurs avec condescendance voire avec suspicion. Cette approche se rapprochait trop de l'économie politique, qui sentait le souffre, et honnie par la toute puissante économétrie. Or, une démarche « politique » au sens noble du mot avait quelque utilité pour décoder les nouveaux enjeux.

Les premiers linéaments d'une revue *ad hoc* dont Pascal dessinait les contours naquirent dans un bus par de fécondes discussions. Ce qui prouve que le modèle péripatéticien d'Aristote, la pensée en marche, fonctionne aussi en roulant... L'année 1996 fut occupée en dépit des occupations des uns et des autres à un grand travail de gamberge pour définir avec clarté ce que nous voulions.

Il faut dire qu'un livre détonnant, *Le rêve américain en danger*, venait de paraître, qui formulait de façon explicite les nouvelles règles du jeu stratégique international.

Son auteur, Edward Luttwak, sorte de franc-tireur de la sécurité américaine fustigeait à travers ce livre le conservatisme des administrations américaines, alors même que le monde et ses pratiques avaient définitivement changé une fois l'Union soviétique disparue.

Pour Luttwak, « les capitaux investis ou drainés par l'État sont l'équivalent de la puissance de feu ; les subventions au développement des produits correspondent aux progrès de l'armement ; la pénétration des marchés avec l'aide de l'État remplace les bases et les garnisons militaires déployées à l'étranger, ainsi que « l'influence diplomatique ». Ces diverses activités – investir, chercher, développer et trouver un marché – sont également le lot quotidien des entreprises privées qui les exercent pour des motifs purement commerciaux. Mais quand l'État intervient, lorsqu'il encourage, assiste ou dirige ces mêmes activités, ce n'est plus de l'économie « pur sucre », mais de la géoéconomie. »

Même si les analogies guerrières de Luttwak étaient un peu tirées par les cheveux, le texte eût un retentissement considérable – d'autant qu'il s'accompagnait d'un discours paranoïaque en vogue à l'époque selon lequel les « alliés traitres » profitaient du parapluie



sécuritaire américain pour s'enrichir aux dépens du gros naïf assoupi digérant sa victoire contre les Soviétiques – au premier chef la France et le Japon... Mais cette vision correspondait à une réalité. Les États-Unis se reconfiguraient à grande vitesse et c'est effectivement, contre ses anciens alliés que ce pays allait trouver de nouvelles parts de marché. Il s'agissait donc de vite se mettre à l'ouvrage et de tenter de réveiller une France bien plus longue à bouger que son grand voisin. Géoéconomie serait ce vecteur. Pascal Lorot déposa la revue, trouva l'éditeur et en mars 1997 parût le premier numéro aux éditions Economica. Dans son éditorial, Pascal Lorot mettait les choses au clair: «L'irruption de ce concept marque une rupture fondamentale avec le passé. L'étude des conflictualités internationales s'ouvre brutalement sur des problématiques nouvelles qui délimitent

« L'irruption de ce concept marque une rupture fondamentale avec le passé. L'étude des conflictualités internationales s'ouvre brutalement sur des problématiques nouvelles qui délimitent un nouveau champ de réflexion. »

un nouveau champ de réflexion. [...] L'objectif de la *Revue française de géoéconomie* est de rendre compte de manière la plus complète de ce phénomène planétaire. [...] (elle) aspire également à être à la fois outil de réflexion et instrument pour l'action. »

Le contenu et le fil directeur de la revue ne furent pas un digest plus ou moins bien digéré des thèses de Luttwak. Au contraire, le premier texte de fond de Lorot s'appuie sur une critique des idées de l'américain perçues comme trop étroites et porteuses d'une transposition caricaturale des rapports de forces. De la même façon renvoyer la géoéconomie à une confrontation exclusive entre les États-Unis, l'Europe et le Japon sur un champ de bataille en expansion fait de pays émergents passifs et comptant les points des grandes puissances était par trop limité.

« En premier lieu, il convient de discuter le champ d'application de la géoéconomie. Certes, cette dernière se pratique le plus souvent entre pays ayant évacué toute velléité de guerre entre eux. Elle concerne essentiellement les nations industrialisées ; aux premiers rangs desquelles les pays de la Triade (Amérique, Europe occidentale, Japon) qui se sont déchargés des vêtements de la rhétorique guerrière pour circonscrire leurs rivalités au champ économique. Mais est-il légitime pour autant de restreindre la portée de ce nouveau mode d'interprétation des rivalités de puissance aux seules nations occidentales ? Plusieurs États asiatiques n'ont-ils pas su affirmer une présence forte sur la scène internationale en mettant en œuvre des stratégies que l'on peut qualifier de géoéconomiques ? Les « dragons asiatiques » en sont un exemple les plus représentatifs [...]

Au total, le concept de géoéconomie est aujourd'hui bien plus global qu'envisagé initialement par le fondateur du néologisme ; il embrasse une dimension véritablement planétaire, qui ne saurait en aucun cas se limiter aux seuls pays occidentaux. »

Le numéro 1 donne donc une bonne vision de nos positions respectives à l'époque. Ces quelques extraits font apparaître une forte convergence de vue et une projection plutôt réussie de l'avenir .

Yves Lacoste, le père de la géopolitique moderne, nous octroya un entretien. Bénéficiaire de son ombre tutélaire fut un grand honneur. Il pressentait le potentiel de ce nouveau champ d'étude: « La géoéconomie est un domaine prometteur. C'est un champ relativement neuf et méconnu pour lequel tout un travail d'exploration, de médiation, d'explication et de mise en contact doit être entrepris. Nous avons des

rivalités de pouvoir, des puissances qui ne sont compréhensibles que par un petit nombre de spécialistes, soit des chefs d'entreprises, banquiers, analystes financiers ou encore économistes. Avec ces outils, la géoéconomie doit les rendre intelligibles du plus grand nombre. Surtout, il convient qu'elle y sensibilise ceux qui ont la responsabilité d'assurer la cohérence de la nation face à l'extérieur et de mobiliser ses capacités de rayonnement et d'influence. »

La géoéconomie et ses conséquences entraînaient aussi une modification des termes de la puissance. Il fallait « changer de logiciel » comme on dit maintenant. Philippe Ratte constatait alors que « vivre cette évolution est l'enjeu de demain. Tous nos systèmes sont hérités d'une époque où la puissance se formait par accretion d'atouts divers, cultivés à l'abri les uns des autres. Désormais elle est directement ou indirectement fonction du degré d'interaction des facteurs, et donc du potentiel d'interactivité permis par le système de chaque nation. Nous entrons dans un monde beaucoup plus proche de Smith que de Ricardo, où la main invisible serait pensée surtout pour ses doigts – image de la dextérité, de la coopération et de la solidarité, quelque chose comme *the invisible digit*, ou encore le doigté. La puissance économique y est faite de régulations fines, modulables renouvelées, quasi vivantes, fort éloignées de ce que nos grandes machines politiques, administratives, syndicales savent faire, fort nouvelles pour des mentalités coulées dans le moule des relations établies. »

Ces changements impliquaient de revoir rapidement la situation de l'État. L'auteur de ces lignes notait, dans ce numéro, que l'État était malmené en raison de « la dégradation du lien social entre le citoyen et l'État, soit en raison d'une crise de confiance envers l'élite politico-administrative désormais incapable de justifier sa légitimité ; soit en raison de son incapacité à faire face à de nouveaux défis imposés par le changement du monde: définition d'une « républicaine », lutte contre un chômage structurel, développement de la corruption. L'État est donc incapable de produire du sens, et ses sujets se tournent par compensation vers des formes nouvelles ou anciennes de repli identitaire (nationalisme exacerbé), paroissial

(régionalisme agressif), religieux/transcendantal (extrémisme religieux et sectes) [...] On y ajoutait également la multiplication des violences urbaines...» (pourtant les gilets jaunes n'arrivèrent que vingt ans plus tard...)

Jean Guellec, qui fut le premier rédacteur en chef de la revue, s'appuyant sur Michel Beaud, mettait en garde contre le risque technologique et la menace potentielle que pourrait faire peser les grandes sociétés capitalistiques de l'internet sur la démocratie: «Cependant, la technologie, tout comme l'économie, ne peut fonder une civilisation. La technologie peut se révéler aussi totalitaire et renforcer les fractures économiques et sociales. Le nouveau capitalisme technologique «tend à dominer directement ou indirectement, toutes les formes d'activités [...] Les promoteurs de ce capitalisme généralisé visent la prise en charge de trois sphères infinies: la reproduction de l'homme, la gestion des sociétés (information, conflits, décisions...), la reproduction de la terre (eau, air... jusqu'au vivant et aux climats).» Vingt-deux ans après et l'écrasante domination des GAFAs sur la sphère économique et communicationnelle, ces réflexions avaient valeur de prophétie.

Jean-Christophe Rufin, avant que la littérature ne l'arrache définitivement à l'analyse stratégique portait un regard acéré sur l'économie de guerre et ce trou noir que cette dernière représente dans l'économie «normale», qui occulte la question de la guerre et de l'économie criminelle dans une revisitation très réussie de «cachez ce sein que je ne saurais voir»... Rufin voyait la structure géoéconomique des mouvements armés s'inscrire autour de deux concepts: la prédation, toujours plus d'actualité et l'exploitation criminalisée des richesses locales, qui ne lui cède en rien. Les conséquences de ce phéno-

mène s'établissant selon lui comme le morcellement du pouvoir et des groupes ; la physionomie tactique

social. Il est impossible de citer tous les auteurs, mais chacun d'eux a apporté son tribut à un champ d'ana-

« On nous pardonnera un excès d'auto-satisfaction mais la richesse de cette revue s'est révélée à l'épreuve du temps, globalement remarquable. Elle sut anticiper les principales tendances du monde complexe dans lequel nous vivons et allons vivre. »

des conflits moins par le contrôle des populations que des territoires (cf. Daesh aujourd'hui) et l'importance majeure des diasporas qui assurent le liant à l'exportation (des ressources comme des idées et la logistique). «Aujourd'hui,» écrivait le futur prix Goncourt, «on revient à des relations marquées par l'économie de marché. Les mouvements armés, privés de leur soutien politique, se réintroduisent sur la scène internationale par l'exploitation de leurs ressources locales, grâce à des réseaux mondialement contrôlés, politiques (diasporas encadrées) ou polyvalents (mafia-relais).» On peut dire désormais que les mouvements jihadistes ont «brillamment» fait la synthèse de ces analyses.

On nous pardonnera un excès d'auto-satisfaction mais la richesse de cette revue s'est révélée à l'épreuve du temps, globalement remarquable. Elle sut anticiper les principales tendances du monde complexe dans lequel nous vivons et allons vivre. Elle a identifié la plupart des nouveaux acteurs qui, aujourd'hui, mènent l'économie mondiale et a su percevoir la montée de conflits économiques qui sont désormais du domaine courant (Chine-États-Unis, notamment ; émergence de l'Inde, poids financier du Golfe)... Elle a anticipé également la faiblesse de l'État et la désagrégation du lien

lyse, nouveau à l'époque, mais qui est notre lot commun désormais – lequel ira sans doute en s'exacerbant.

De ce point de vue le « pari » de Pascal d'ouvrir un champ totalement innovant, en assumant le risque, est une réussite. La plus belle récompense fut que les entrepreneurs, vrais acteurs de la matière économique, ont su s'emparer de ce concept. Notre action irrigua la réflexion et l'action de nombreux dirigeants ce qui représente une belle illustration de son efficacité: *ideas have consequences* ; les idées comptent !

Aujourd'hui, notre véritable succès est que la géoéconomie est entrée dans le domaine commun et tout le monde en parle. On se souviendra que Pascal Lorot aura été le premier à le faire en France et sans doute en Europe.

Aussi pour continuer de profiter de ce vivier d'idées, à date régulière, nous irons puiser dans un ou plusieurs des quatre vingt deux numéros pour questionner notre actualité à la lueur des analyses de ce passé point trop dépassé.



LA REVUE GÉOÉCONOMIE S'EST ACHEVÉE AVEC SON 82^{ÈME} NUMÉRO DATÉ DE JUIN-JUILLET 2017.

UNIQUE
comme votre vision de demain.

IMAGINONS L'AVENIR

 **Neuflyze OBC**
ABN AMRO



JUILLET 2019

10 CHOISEUL GARDEN PARTY

Plus de 400 personnes étaient présentes à l'occasion de la Choiseul Garden Party qui s'est déroulée dans les jardins de l'Union du Cercle Interalliée.



09 CLUB CHOISEUL DIGITAL



Rencontre avec Éric Leandri, fondateur de Qwant, à l'occasion du douzième petit-déjeuner du Club Choiseul Digital.

02 LANCEMENT DÎNER CHOISEUL SPORT & BUSINESS

Le premier dîner *Choiseul Sport & Business* a regroupé les lauréats de la première édition du classement. À cette occasion, **Jean-Étienne Amaury**, Président d'Amaury Sport Organisation et **Tony Estanguet**, Président de Paris 2024 ont salué une initiative qui met en avant le dynamisme français dans le domaine du sport.



13 DÎNER CLUB CHOISEUL 100

Vingt-troisième dîner du Club Choiseul 100.



19 CLUB CHOISEUL RSE

À l'occasion du sixième petit-déjeuner du Club Choiseul RSE, nous avons reçu **Bastien Sachet**, Président-directeur général de The-ForestTrust



14 CLUB CHOISEUL SANTÉ



Vingt-deuxième déjeuner du Club Choiseul Santé consacré à la « santé et les nouvelles technologies » autour d'**Isabelle Adenot**, Présidente de la Commission à la Haute Autorité de Santé et **Pierre Moustial**, Président de MedTech France.

JUIN 2019

20 LANCEMENT DÎNER CHOISEUL HAUTS-DE-FRANCE



Le premier dîner célébrant le *Choiseul Hauts-de-France* 2019 s'est déroulé à Lille, dans les locaux de la Région Hauts-de-France. Autour de son Président **Xavier Bertrand**, plus de 100 personnes étaient présentes dont les lauréats de moins de quarante ans qui participent activement au dynamisme et au rayonnement de la région.

13 CLUB CHOISEUL IA

Petit-déjeuner avec **Aurélie Jean**, Présidente Directrice générale d'In Silico Veritas et **Olivier Reynaud**, Président-directeur général d'Aive autour de la thématique: « IA & créativité »



À PROPOS

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

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

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

Identificateur de talents à travers notamment le *Choiseul 100*, le *Choiseul 100 Africa*, le *Choiseul 100 Russia* ou encore le *Choiseul Ville de demain*, 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 :

Jean-François Daguzan

Adrien Deveaux

Pascal Lorot

Pierre Verlyck

Conception graphique et mise en page :

Adrien Deveaux

Crédit photographe :

Adrien Thibault

ILS NOUS FONT CONFIANCE





LE DIGITAL

UN ACCÉLÉRATEUR

DE LA TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE

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

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

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