

# FLORENCE LUSTMAN (80)

« Je voulais absolument devenir prof, comme mon père, normalien et professeur de mécanique. J'adore expliquer ! » Pour ce qui est d'expliquer, Florence Lustman a su développer ce talent. Pourtant, elle n'est pas devenue professeur, mais chef d'orchestre du plan Alzheimer.

C'est le président Sarkozy qui l'a chargée de surveiller la bonne application des quarante-quatre mesures du rapport Ménard pour améliorer la qualité de vie des malades et des aidants.

Comme on n'oublie pas une vocation d'enseignante, Florence Lustman et son équipe distribuent les bonnes et les mauvaises notes. La polytechnicienne a conçu un système d'évaluation chiffré point par point, avec un bilan publié tous les six mois. « Nous avons remis la France dans le peloton des pays qui comptent pour la recherche sur Alzheimer », se félicite-t-elle. « Quant aux méthodes de gestion de projet, c'est ce que les entreprises font tous les jours ! » Dans l'administration, cela se passe d'une autre façon, a-t-elle découvert. « Depuis quand met-on en œuvre les plans ? » lui a même demandé un fonctionnaire, surpris de son attitude volontaire.

## METTRE EN ŒUVRE LES PLANS

Cela peut paraître étrange pour un grand commis de l'État, mais Florence Lustman a mis du temps avant de connaître l'administration et ses rouages.

De ses expériences passées, elle a gardé une coloration *business*, voire des réflexes d'entrepreneuse. Car elle a choisi le corps de contrôle des assurances à la sortie de l'École polytechnique.

D'abord simple commissaire, elle a gravi les échelons jusqu'à devenir chef de ce corps et secrétaire générale de l'Autorité de contrôle des assurances, dont elle a accompagné la transformation. « À l'Autorité, on est en prise directe avec le monde de l'entreprise, avec l'industrie financière. On se rend sur place, on discute avec le président, le directeur général, les services, et on suit l'évolution de certains groupes pendant

des années. On est véritablement dans le marché », souligne-t-elle.

## SOIGNER SON IMAGE

Mais la commissaire a aussi pris goût aux problématiques du chef d'entreprise, lorsqu'elle a pris les commandes. L'Autorité a obtenu son indépendance en 2003, à la suite d'une fusion des mutuelles et des assurances privées. Maître de son budget, Florence Lustman a procédé à une centaine de recrutements d'agents privés comme publics, doublant les effectifs en trois ans. Elle a géré la mise en place d'un nouveau système d'information, sans compter un déménagement. En veillant au respect de la procédure contradictoire, elle a protégé l'institution des recours judiciaires, et a assis les nouveaux pouvoirs d'investigation qui lui avaient été conférés. Ce n'est pas tout. Quand on veut créer un gendarme puissant et influent sur le marché, il faut soigner son image et ses réseaux. Florence Lustman a inauguré les « conférences du contrôle », en France, et s'est impliquée dans diverses institutions qui élaborent les normes comptables internationales.

« J'ai eu l'impression de créer une grosse PME au sein de l'administration, c'était passionnant ! » Ce qui ne l'a pas empêchée, six ans plus tard, d'avoir envie de changer d'air. Direction l'Inspection générale des finances, qui venait juste de modifier ses statuts pour accueillir des fonctionnaires en détachement. Florence Lustman, qui avait déjà fait Sciences po par curiosité intellectuelle, a toujours été plus attirée par l'économie que par les théories sur la résistance des matériaux ; de plus, elle préférerait ouvrir son champ d'expertise plutôt que de se spécialiser. Elle a été servie au sein de ce nouveau corps, qui intervient auprès de tous les ministères, de Bercy aux Affaires sociales en passant par l'Enseignement supérieur. En fin de compte, elle ne serait pas dépaylée si, un jour, elle décidait de franchir le Rubicon et de travailler dans une entreprise privée.

SOLVEIG GODELUCK