

## Sous le signe des tempéraments

Comme chaque année, "Le Nouvel Economiste" vient de distinguer trois acteurs de la vie économique jouant des rôles différents mais particulièrement complémentaires. Dans la "Grand" chambre de la Cour des comptes, son président Philippe Seguin et Christine Lagarde ont réussi, mardi 18 décembre, devant une brillante assemblée, à donner une solennité justifiée à ce palmarès.



D.R. "Tout pouvoir exige un trésor, tout trésor exige un compte, et tout compte exige un juge désintéressé".

Cadre solennel, chargé d'histoire. La Cour des comptes, rue Cambon. En cette fin d'après-midi du mardi 18 décembre une cohorte, peu familière des lieux, gravit l'escalier monumental. Les ors de ce palais de la République accueillent plus de 500 invités du *Nouvel Economiste*. Philippe Seguin, président de la Cour des comptes, ouvre la cérémonie du "Manager de l'année". "C'est ici que le président de la République est venu, le 5 novembre dernier, commémorer le 200<sup>e</sup> anniversaire de la création de notre institution. En affichant ainsi 200 ans la Cour se rajeunit. Elle est en ré-

alité l'héritière et la continuatrice des chambres des comptes de l'Ancien Régime dont l'origine se perd au plus profond du Moyen Age. En fait, le contrôle des comptes est aussi ancien que l'Etat, tant est vérifiée la maxime, due à l'un des nôtres qui veut que "tout pouvoir exige un trésor, que tout trésor exige un compte, et que tout compte exige un juge désintéressé". Pourquoi diable avoir choisi la Cour pour servir de cadre à cette remise des prix du *Nouvel Economiste* ? Le choix peut paraître incongru puisque nous avons la réputation à la Cour de moins distribuer les récompenses que les remontrances. Nous serions donc ce soir à contre-emploi. Mais peut-être nos amis ont-ils discerné que c'était de moins en moins le cas. Sans

doute ont-ils compris que la Cour ne voulait plus se contenter de tancer, de dénoncer et de fulminer, mais qu'elle cherchait à être un levier de la modernisation de l'Etat, qu'elle s'efforçait de dialoguer et pas seulement de juger, d'écouter, de persuader, de recommander, plus encore que de censurer ou de sanctionner, car c'est bien ainsi à nos yeux qu'on se donnera les meilleures chances d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la dépense publique. Et c'est bien ainsi que nous deviendrons le grand organisme d'évaluation et d'audit que le président de la République a appelé de ses vœux." Ces propos érudits et chaleureux en guise d'accueil permettent ensuite à Henri Nijdam de situer la logique des choix éditoriaux de ce palmarès. Non sans avoir, au préalable, campé le nouveau décor qui transforme radicalement l'univers de la presse de référence et surtout la mutation du journal. "Le *Nouvel Economiste* a bénéficié, il y a quatre ans, d'une totale refondation : nous avons tout changé... sauf le nom. Afin de prouver qu'il existe au sein de la



A. DUPONT / NICO Henri Nijdam : "La presse vient d'être sauvée par le gong du numérique et de l'Internet qui nous offrent un fabuleux effet démultiplicateur dans la distribution de nos contenus."

Notre métier connaît un tournant fondamental. La presse vient d'être sauvée par le gong du numérique et de l'Internet qui nous offrent un fabuleux effet démultiplicateur dans la distribution de nos contenus. La presse qui ne mar-

### Le Capitaliste de l'année

David de Rothschild profite ensuite du pupitre pour proposer sa perception actuelle du paysage financier mondial. D.R. : Lorsque Henri Nijdam m'a appelé pour m'annoncer que la rédaction du *Nouvel Economiste* m'avait décerné le prix du Capitaliste de l'année, j'ai senti un mélange de satisfaction, hélas sensible comme tout un chacun aux honneurs, et d'inquiétude, car en France, l'appellation de "capitaliste" est destinée à dresser le portrait d'un personnage malsain, rapace, perfide et peu sensible aux autres. Je fus vite rassuré lorsque mon interlocuteur m'indiqua que cette appellation recouvrait à la fois le citoyen, le représentant d'une famille et le financier. Le citoyen est heureux d'être à la Cour des comptes, car ma principale tâche non professionnelle est de présider la

"Le caractère, le style, le tempérament, ce qui fait la différence dans un environnement adverse, complexe, changeant"

presse d'actualité et d'opinion le besoin d'un décryptage approfondi et surtout différent, capable de traiter les problématiques et les enjeux actuels en matière non seulement économique mais aussi politique et sociale. Jamais face à une telle déferlante d'informations, le besoin de sélection, de hiérarchisation, d'explication, de remise en perspective et d'interprétation, le tout validé par une marque de référence, ne s'est autant fait sentir.

chait que sur une jambe, le support papier, va dorénavant fonctionner normalement sur deux jambes, support papier et support numérique, et va donc pouvoir reprendre sa marche en avant. Cette extraordinaire avancée est l'occasion pour nous, professionnels de l'écrit, de rappeler notre raison d'être première : ajouter de la valeur à une information existante à destination d'un lectorat hautement qualifié."



Philippe Seguin : "La Cour ne veut plus se contenter de tancer, de dénoncer et de fulminer, mais elle cherche à être un levier de la modernisation de l'Etat."



David de Rothschild : "2008 sera très largement fonction de ce qui se passera dans le système bancaire."



Anne Lauvergeon : "L'énergie est, avec l'eau et la nourriture, un des enjeux majeurs du XXIe siècle. On est revenu au triangle de base des besoins de l'humanité."



Marie-Odile Bertella-Geffroy : "En fait, j'ai davantage entendu le mot contre-pouvoir que le mot régulateur."

fondation pour la mémoire de la Shoah, dont la commission financière est elle-même présidée par une personnalité issue de cette institution. Pour ce qui est de la finance et de la famille, les deux ont été étroitement mêlées depuis deux cents ans dans l'histoire de notre groupe. Je ne ferai pas l'éloge du capitalisme familial : chacun sait que celui-ci joue un rôle non méprisable dans l'économie, et je ne vais pas non plus vous vanter les mérites du groupe Rothschild. Dans un environnement très compétitif, il faut

Paris qui a vu le jour quasiment dans la clandestinité en 1982, après la naturalisation de l'ancienne banque Rothschild. Une période où l'on jugeait opportun, en France, de nationaliser tout le secteur financier, industriel, tandis que le reste du monde commençait à privatiser. Par la suite, notre maison est devenue, de très loin, la première dans le domaine du conseil en privatisation. Vingt-cinq ans plus tard, grâce à l'immense chance que nous avons eue d'attirer des femmes et des hommes de très

vir nos clients et ce dans toutes les parties du monde où le besoin s'en faisait sentir. 2007 se trouvait être aussi l'année où nous avons achevé une réorganisation permettant précisément d'atteindre cet objectif et, nonobstant les vicissitudes de l'histoire en général ou de l'histoire familiale, l'entente cordiale demeure. Les membres anglais et français de notre famille sont réunis dans une seule et même entité qui contrôle l'ensemble du groupe et ce pour le long terme. Nous sommes présents dans près de vingt-cinq pays et nous sommes bien armés pour répondre aux attentes de ceux qui nous font confiance. L'horizon est devenu, par la globalisation, un horizon, par définition, planétaire. Le capitalisme est porteur de vertu mais aussi générateur d'excès. Jusqu'à l'été 2007, et ce depuis quelques années, nous avons vécu une période exceptionnellement favorable, du moins pour les banquiers d'affaires, mais sans doute pour bien d'autres aussi. Un monde en croissance, des taux d'intérêt bas, une abondance de liquidités et un accès facile au crédit, que l'on soit un bon ou un mauvais débiteur. Tout ceci s'est traduit par un nombre très élevé d'opérations financières. Et comme souvent, quand tout va trop bien, on oublie ce que veut dire le mot risque ou plus exactement, on oublie d'apprécier le juste prix du risque et on avance des produits financiers, encore appelés produits structurés dans le jargon bancaire, qui sont de plus en plus complexes et apparaissent, quand tout va bien, comme des placements de pères de famille et qui, lorsque le système se détraque, deviennent tout à la fois un chagrin et des casse-tête comptables.



Philippe Seguin : "La cour s'efforce de dialoguer et pas seulement de juger, d'écouter, de persuader, de recommander, plus encore que de censurer ou de sanctionner."

### "La sortie de crise ? Il faudra plusieurs mois pour voir paraître des signes de progrès"

passer tous les jours son temps à expliquer qu'on est génial. Je m'en sens dispensé ce soir. Permettez-moi simplement quelques observations rapides. 2007 se trouvait être l'année du vingt-cinquième anniversaire de la maison Rothschild de

grand talent, notre maison a fait du chemin et occupe une place acceptable à Paris. Et dans un monde qui s'est rapidement organisé, il ne suffisait pas d'être actif à Paris. Il fallait rassembler les branches française et anglaise sous un même toit pour pouvoir mieux ser-

### Le choix de la rédaction

Le journal décerne, chaque année, trois prix : le prix du Capitaliste, du Manager et du Régulateur de l'année.

- **Le Capitaliste de l'année**, pour *Le Nouvel Economiste*, qu'il soit individuel, familial, professionnel, institutionnel et même maintenant qu'il puisse être souverain puisqu'on parle de capitalisme d'Etat, est celui qui contribue à la promotion d'un capitalisme durable mais aussi responsable, capable de trouver une approche transversale, c'est-à-dire citoyenne, solidaire et humaniste.
- **Le Régulateur de l'année**, ce contre-pouvoir sans lequel aucun pouvoir ne peut s'exercer sereinement est celui ou celle qui a la force, le courage, la conviction de s'opposer

### "Au-delà des trois critères d'ouverture, de diversité et de transparence, nous avons surtout retenu celui du tempérament"

à tout ce qui doit remettre en cause les fondements et les valeurs du système démocratique, économique, politique et social. Enfin, le **Manager de l'année**, pour *Le Nouvel Economiste*, celui ou celle qui sait plus que tout autre, dans un environnement de plus en plus difficile, rendre vertueuses ces fameuses quatre frontières schizo-phréniques et antagonistes que sont, d'un côté, l'actionnaire et l'actionnariat, de l'autre, la production, le marché et les ressources humaines. Au-delà des trois critères d'ouverture, de diversité et de transparence qui ont guidé notre choix, nous avons surtout retenu comme dénominateur commun dans notre sélection finale celui du tempérament dans sa globalité, la capacité à imaginer, du courage de dire et l'opiniâtreté de faire. Par le caractère, le style, le tempérament, tout ce qui forge une personnalité, c'est ce qui, en dernier ressort, fondamentalement, fait la différence dans un environnement adverse, complexe, changeant, il faut montrer sa capacité à gérer l'imprévisible, faire preuve de réactivité mais aussi savoir tenir tête. H.J.N.

# Le Prix du Manager de l'année



Marie-Odile Bertella-Geffroy : "Le Parquet devrait - j'espère qu'il le fera - faire la régulation de tous ces dysfonctionnements et hisser son rôle, puisqu'il est là pour défendre la société."

de la transparence des comptes des établissements de crédit, condition nécessaire pour un retour à la confiance.

hisser son rôle, puisqu'il est là pour défendre la société. L'égalité de tous les citoyens devant la loi, c'est l'expression

*"La complexité est, avec la spécialisation, le nouveau défi des juges qui font la lumière sur des dysfonctionnements"*

Aujourd'hui, le marché interbancaire s'est rétréci comme peau de chagrin. Lorsque les banques auront la capacité et la volonté de se prêter mutuellement de l'argent, les choses iront mieux.

de la démocratie à travers le débat judiciaire. Ce qui serait l'idéal. Une justice d'équilibre, c'est le droit de chacun à la préservation de sa santé, à son information sur le risque, c'est la nouvelle gouvernance, c'est le développement durable. Toutes ces notions où la justice a le pouvoir de participer à la synthèse de tous ces nouveaux éléments. Une évolution de la société que la justice doit suivre. Je continuerai à travailler en ce sens en espérant de n'être pas toujours un contre-pouvoir mais que la justice devienne un vrai régulateur dans notre société par la prévention et l'équilibre.

## Le Régulateur de l'année

Marie-Odile Bertella-Geffroy, juge d'instruction, plaide ensuite pour le rôle de contre-pouvoir et une certaine conception de la justice équilibrée.

M.B. : Ce prix, pour moi, est totalement inattendu. J'ai même cru que c'était une blague du journaliste. Pourquoi un juge ? Pourquoi un juge pénal ? Un juge pénal fait peur. Et un juge pénal spécialisé en santé publique et en environnement fait encore plus peur à des économistes et à des chefs d'entreprise. J'ai réfléchi, puis j'ai trouvé les raisons. En fait, j'ai davantage entendu le mot contre-pouvoir que le mot régulateur. J'ai été un juge très seul dans le domaine de l'intérêt de santé publique et pénal. Mais régulateur, j'aime bien aussi ce mot : la justice pourrait ne plus accepter ce domaine de la santé publique au pénal pour en faire non pas un domaine de sanction, mais un domaine de prévention. C'est ce que je souhaite après ces années de travail dans ce domaine. Mais j'ai l'impression qu'il va y avoir beaucoup de chemin à parcourir. Qu'est-ce donc, un juge d'instruction qui pourrait être un contre-pouvoir ? C'est presque le dernier recours. Un simple citoyen ou plusieurs citoyens, maintenant, avec les associations peuvent avoir accès à un juge impartial.

Ce juge du dernier recours, le juge d'instruction, intervient dans un domaine où tout est à chercher puisqu'on l'appelle le curieux, le fouineur. Donc il cherche. On a des moyens de chercher pour des dossiers de plus en plus complexes. La complexité est, avec la spécialisation, le nouveau défi des juges qui peuvent, de cette façon, faire la lumière sur des dysfonctionnements. Le contre-pouvoir devient un régulateur dans la mesure où la justice peut s'ouvrir à ces domaines mais pas seulement dans la répression. Le Parquet devrait - j'espère qu'il le fera - faire la régulation de tous ces dysfonctionnements et

nourriture pour tous. Or quand on regarde toute l'évolution de la société, nous avons connu trois révolutions énergétiques majeures. La première a d'abord été énergétique - le charbon et la vapeur. Cela a donné la première révolution industrielle... La deuxième révolution énergétique, au début du XX<sup>e</sup> siècle - le pétrole et l'électricité -, c'est la mobilité et le formidable accès à de nouveaux horizons. Je crois que nous sommes entrés dans la troisième révolution. Nos ressources fossiles sont limitées et nous les dépensons très vite. Chaque année, nous

brûlons ce que la terre a mis un million d'années à produire. Il faut nourrir à la fois des pays en développement mais aussi des pays développés, et tout ça, sous cette contrainte formidable du changement climatique. Arriverons-nous à fournir deux fois plus d'énergie avec deux fois moins de CO<sub>2</sub> ? C'est tout l'enjeu collectif d'Areva : l'énergie est un des biens fondamentaux de l'humanité. Il va falloir trouver des solutions pour chacun, chacun qui attend de l'électricité au moindre coût et sans renforcer les émissions de CO<sub>2</sub>.



Christine Lagarde : "ce qui guide mon action, c'est l'ambition d'une plus grande compétitivité de la France. Elle passe par la productivité des entreprises, l'employabilité et l'attractivité du territoire."

Nous essayons de produire, d'apporter à nos clients des solutions au moindre coût chez eux. Est-ce les bonnes éoliennes, du mauvais nucléaire ? Ou l'inverse ? Tout ça ne nous intéresse pas. Je pense qu'il faut effectivement offrir des

on était exactement sur une décision différente qui était : 1) le nucléaire a de l'avenir ; 2) puisqu'il a de l'avenir, alors qu'on arrête les grandes batailles et qu'au contraire, on l'intègre. Et c'est ce que nous avons fait, c'est ce que nous faisons. Cela marche formidablement, les clients achètent au moins trois pro-

se comporter comme un bon manager. Simplement, un message très bref, ce qui guide mon action, c'est une ambition, l'ambition de la France, celle de la compétitivité de la France au service de laquelle, en qualité de Normande de cœur, je pense toujours au trépidant dont se servent les trayeurs, dont ils se ser-

*"La chose la plus importante pour nous, c'est de résister maintenant au succès. Le succès est quelque chose de très dangereux."*

duits ou services grâce à des solutions intégrées. C'est la force que nous avons. Donc sept ans après la création du groupe, le succès est là. On y travaille en essayant de se fixer des orientations stratégiques. Tout en essayant à la fois - c'est toujours quelque chose de compliqué - de tenir compte de ce qui change dans l'horizon pour faire évoluer notre stratégie tout en maintenant le cap. Effectivement, on ne change pas de stratégie, en particulier dans l'énergie, tous les six mois. Savoir hiérarchiser les priorités, savoir choisir. La chose la plus importante, aujourd'hui, pour nous qui avons traversé les rives délicates de l'abandon collectif, du déniement, de la non-mode absolue, de la ringardise, c'est de résister maintenant au succès. Le succès est quelque chose de très dangereux. D'abord, il donne un confort qui pousse à l'immobilisme. Il ne faut pas que nous nous sentions confortables. Certains nous permettent

vaient autrefois. C'est toujours à ces trois pieds que je pense quand j'ambitionne, pour mon pays, une plus grande compétitivité. Premier élément, la productivité des entreprises. Il s'agit clairement de la recherche du développement et de l'innovation qui doivent être au premier rang. Deuxième trépied, celui de l'employabilité. Ce n'est pas un hasard si j'ai dans mes attributions - l'économie, la finance et l'emploi - clairement la nécessité impérieuse d'améliorer la qualité, la formation professionnelle de nos salariés et de les mener plus facilement, plus rapidement vers l'emploi. Je suis aujourd'hui très fière de ce que j'appellais une bonne comme une mauvaise nouvelle, même s'il m'arrive souvent d'assumer les mauvaises et d'y répondre comme je peux, mais une excellente nouvelle : c'est que l'économie française crée, aujourd'hui, à peu près

de ne pas l'être, c'est très bien. Il faut conserver ce que nous avons, aujourd'hui, d'extraordinairement difficile, je crois, à exprimer autrement que par ce mot qui est la "niaque". Je crois qu'aujourd'hui, nous avons une sorte de "niaque" collective. C'est quand vous voyez la santé chez vos collaborateurs que vous l'avez, et qu'effectivement vous êtes porté par une envie très forte d'aller de l'avant. Dans cet esprit, ce prix est, pour moi, un encouragement à faire mieux et j'espère pouvoir prouver, dans un avenir proche, que l'on peut faire mieux.

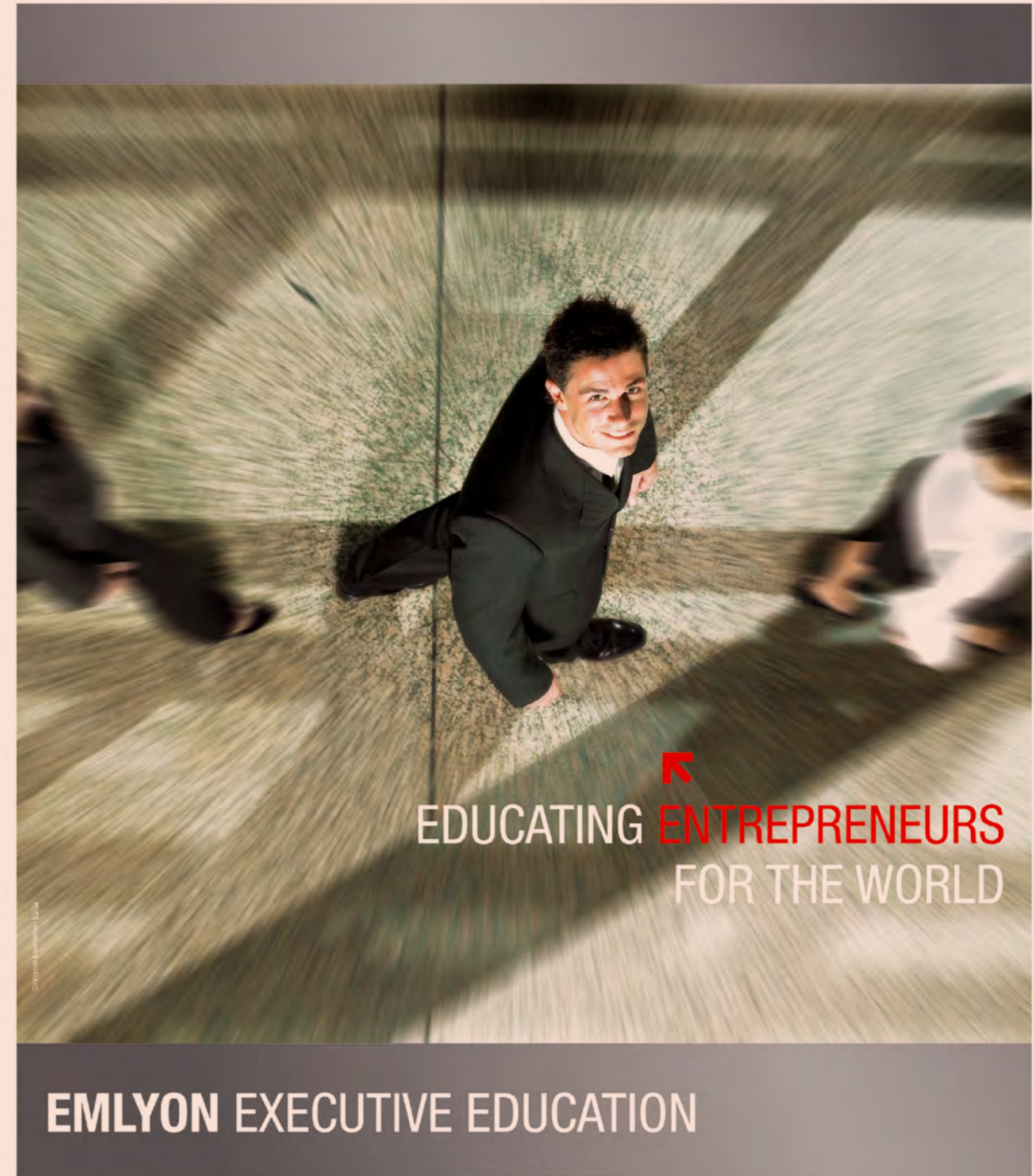
## Christine Lagarde a le mot de la fin

Les propos de conclusion reviennent ensuite à Christine Lagarde, ministre de l'Economie, des Finances et de l'Emploi. C.L. : Vous voilà affligés d'un ministre chargé de conclure qui n'a l'éloge de personne à faire, qui tente vainement de représenter la partie capitaliste de l'Etat, d'exercer un peu le rôle de régulateur et qui, à maints égards, devrait

300 000 nouveaux emplois par an et que nous sommes, pour la première fois depuis cinq ans, passés sous la barre des 8 % de chômage.

Enfin, troisième pied, celui de l'attractivité du territoire. Là, je rends hommage à ceux d'entre vous qui sont des internationaux. J'en connais une qui va par monts et par vaux aux quatre coins de la terre pour promouvoir le savoir-faire français et représenter avec quel talent et quel brio la France et l'ensemble de ses salariés. Clairement, l'attractivité du territoire repose à la fois sur tous ces êtres-là, des êtres d'exception. Elle repose aussi, évidemment, sur une infrastructure que nous allons modifier en profondeur dans le cadre de la loi générale sur les prélèvements obligatoires à laquelle le président de la République et le Premier ministre m'ont encouragée à attacher tous mes efforts au cours des mois qui viennent. Je ne voudrais pas vous ennuyer plus longtemps avec mes discours. Vous en avez eu de si beaux, ce soir.

patrick.arnoux@nouveleconomiste.fr



EDUCATING ENTREPRENEURS FOR THE WORLD

EMLYON EXECUTIVE EDUCATION

Partenaire de vos réussites ! EMLYON, leader européen en management entrepreneurial, vous propose des formations pour cadres et dirigeants, parfaitement compatibles avec une activité professionnelle.

International MBA et Executive MBA  
CPA LYON : entraînement à la direction générale  
Programme Général de Management : formation diplômante en alternance  
Des interventions sur-mesure qui s'adaptent à chaque entreprise  
Ainsi qu'une gamme complète de formations, en cycles courts ou longs



0810 777 582  
executive@em-lyon.com - www.em-lyon.com/executive