

2.

L'investissement : la confiance en acte

La confiance est au cœur de l'investissement dans les échanges économiques et humains : «Tout échange commercial contient une part de confiance, comme toute transaction qui s'inscrit dans la durée. On peut vraisemblablement soutenir qu'une grande part du retard de développement économique dans le monde est due à l'absence de confiance entre ses citoyens» (K. Arrow, prix Nobel d'économie). La confiance explique l'essentiel de la qualité des relations au sein des entreprises et de la société civile, elle est au fondement de notre bien-être et de notre optimisme dans un destin collectif. Cette session discutera du rôle de la confiance dans l'investissement, la croissance économique et le bien-être. Il s'agira d'analyser les politiques susceptibles de stimuler la confiance dans l'économie, les institutions et en l'avenir. Plus précisément, il s'agira de s'interroger sur la confiance dans les entreprises, l'investissement dans le dialogue social, l'éducation nécessaire à la construction d'une société de confiance et le pacte de confiance entre les citoyens et les pouvoirs publics.

Introduction du Cercle des économistes

Yann Algan

Contributions

Xavier Bertrand • Christophe Blanchard-Dignac • Bernard Gannier
Guillaume Pepy • Andrei Shleifer • Hubert Védrine

Modération

Merril Stevenson

En finir avec la défiance

 Yann Algan

Lors de la remise de son prix Nobel en 1972, Kenneth Arrow¹ en surprit plus d'un par ses explications des causes de la croissance et des inégalités de richesse entre pays. Le progrès technique? Les machines? L'éducation? L'effort et la sueur? Les institutions? Que nenni! Tous ces éléments, certes essentiels, puiseraient leur source dans un facteur plus profond et plus immatériel : la confiance: «Virtuellement tout échange commercial contient une part de confiance, comme toute transaction qui s'inscrit dans la durée. On peut vraisemblablement soutenir qu'une grande part du retard de développement économique d'une société est due à l'absence de confiance réciproque entre ses citoyens». La confiance facilite grandement les échanges entre les hommes et l'investissement dans des sociétés modernes complexes où il est impossible de stipuler par contrat les moindres détails des engagements des parties. À l'inverse, la défiance agit comme une véritable taxe et entrave le développement des échanges. Tout investissement comporte une part importante d'aléas, qu'il s'agisse d'investissement dans des relations professionnelles, d'investissement dans des nouvelles technologies, d'investissement financier... Ce qui permet de franchir le pas, c'est la confiance. L'investissement, c'est la confiance en acte.

L'intuition d'Arrow a été confirmée par une multitude de travaux qui ont mis en lumière la relation entre la confiance et l'investissement et le développement économique. La confiance expliquerait une part substantielle de l'innovation, du développement des échanges entre pays, des investissements financiers, la taille et l'organisation des entreprises ou encore la croissance. En particulier, l'analyse des relations entre les performances économiques et les attitudes sociales dans une trentaine de pays du début des années 1950 à nos jours

1. Kenneth Arrow, «Gifts and exchanges», *Philosophy and Public Affairs*, vol. 1, 1972, p. 343-362.

suggère que les Français pourraient accroître leur revenu de 5% s'ils faisaient autant confiance à leurs concitoyens que les Suédois².

Ce constat n'est pas surprenant, car la confiance favorise l'efficacité des entreprises. Des salariés responsabilisés et reconnus ont le sentiment d'avoir voix au chapitre et d'appartenir à une même communauté d'intérêts. Ils sont plus réactifs, mieux à même de s'adapter à l'environnement et d'innover. Ils facilitent l'adoption de méthodes efficaces : décentralisation des décisions, organisation horizontale des relations de travail, travail en équipe, valorisation de l'esprit d'initiative et d'innovation³.

L'importance de la confiance pour l'investissement joue un rôle encore plus crucial dans nos sociétés d'innovation. La croissance d'après-guerre reposait sur une économie de l'imitation et de la production routinière de biens standardisés. Ce modèle s'est accompagné de relations de travail où le manager supervisait la bonne exécution de tâches prédéfinies. Une telle organisation pouvait s'accommoder d'une faible confiance. En revanche, dans les économies modernes, qui reposent sur les services et l'innovation, les initiatives individuelles et la coopération jouent un rôle primordial. Ainsi, les pays où la confiance est élevée et où les relations de travail sont peu hiérarchisées se spécialisent dans les secteurs où l'innovation et la recherche et développement sont prépondérantes⁴. C'est en particulier le cas des pays nordiques, des pays anglo-saxons ou encore de l'Allemagne, où le niveau de confiance des citoyens et la qualité des relations de travail sont parmi les plus élevés. À l'inverse, dans les pays où la défiance ronge les relations entre citoyens, comme c'est le cas en France, les capacités de réformes, d'innovation et d'investissement dans l'avenir deviennent limitées. Quand on connaît l'importance de l'investissement dans l'innovation aujourd'hui, on peut craindre que la France accumule à l'avenir des handicaps encore plus importants que par le passé. Comment y remédier? Ce sera la grande question de cette session.

2. Yann Algan et Pierre Cahuc , "Inherited Trust and Growth", *American Economic Review*, 2010, Vol. 100, pp. 2060-2092.

3. Voir Nicholas Bloom, Raffaella Sadun et John Van Reenen.

4. Daron Acemoglu, Philippe Aghion, Claire Lelarge, C.L., John Van Reenen et Fabrizio Zilibotti, "Technology, Information and the Decentralization of the Firm", *Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 2007.

Can Trust be Taught... and Learned?

Andrei Shleifer

Harvard University

The idea of social capital was not actually invented by economists; it was invented by sociologists and political scientists 50 years ago. The place that animated those discussions was Italy, which was the birthplace of discussion of social capital.

Many people noticed the dramatic differences in economic performance between the North of Italy and the South of Italy. People also noticed that in the North of Italy, there is a great deal more cooperation between people. This cooperation was particularly strong between strangers as opposed to only members of the same family. That high level of cooperation was associated with better Government services and with the greater ability of communities to deal with adversity disaster and various other outcomes. This research in political science was perhaps most famously expressed in a book by Robert Putnam⁵, which was in fact about Italy.

Economists became interested in social capital and trust late, probably in the mid to late 1990s, but we still have 20 years of research on the subject.

Economists pointed out that in fact, we do have some measures of trust in different communities. We can ask people to play games and see how they cooperate. We can ask people whether they think it is okay to trust others. We can ask a broad range of questions about the confidence people have in each other and in institutions. The answers to those questions are correlated with each other, which suggest that they in fact measure trust. Then we can ask whether this actually relates to economic outcomes.

5. *Making Democracy Work: Civic Tradition in Modern Italy*, 1993.

► **How can we build trust?**

Economists have found that many good things happen in communities with higher levels of trust and communities where people are very capable of cooperation. In countries or in communities with more trust, there is more business formation. Firms are bigger and firms tend to go outside just the family in order to seek their management. If you look at the regulatory environment, it tends to be more benign and not quite as bureaucratic in places that have a higher level of trust.

There is also some evidence that trust is correlated with economic growth, although that is more controversial. Whatever that trust is, which we do not fully understand, it seems to be associated with good things. The question then arises, and this is what has animated people for many years now: where does trust come from? Is it permanent? Does it change? How can we build trust?

The Italians turn out to be extremely skeptical about this issue and they think that trust hardly ever changes. The same Italian communities that had high levels of trust in the Middle Ages, when they were building city-states, have high levels of trust today. They think that trust gets transmitted within families and it is almost impossible for anybody to change it. This is the source of this Italian cultural pessimism about the South. They say, "Look, these people can never be coerced to trust each other."

I think more recently in social science, people have moved away from this Italian skepticism and developed a more optimistic view of how one can build trust. The main focus of this research is to ask the question of whether trust can be built in schools and whether teachers working with young children can do things that would enhance the formation of trust. As adults, the students could then cooperate with others and could become more productive members of society.

The answer to that seems to be a very clear yes. There is tremendous variation, between countries and even between schools within countries, in teaching practices and how students are taught in school. Research that Yann Algan and I were involved in shows that in places and in schools where students do projects with each other and are taught to cooperate at a very young age, children grow up to develop greater trust in each other and in their institutions. They become more cooperative members of society. Far from the Italian skepticism, we now believe that early education at young ages that involves children doing projects together and working together on common tasks teaches cooperation.

It is a tremendously exciting area for thinking about the world. We can think about how we can build communities and more gentle societies, in which people can become more productive through the forces of cooperation. I think that one of the things we increasingly believe today is that by focusing on education, we can build social capital.

Une confiance à trois dimensions

Christophe Blanchard-Dignac

La Française des Jeux

Warren Buffett compare la confiance à l'air que nous respirons : quand il y en a, personne ne s'en aperçoit, c'est quand on en manque qu'on voit à quel point il est indispensable. Il est alors trop tôt ou trop tard, il ne reste qu'à prendre de bonnes résolutions. Je viens d'en entendre d'excellentes. Mais quand la confiance revient, les bonnes résolutions s'en vont souvent. Ajoutez à cela que le mot confiance est à sens et portée multiples, y compris en économie. Vous pouvez avoir confiance en une personne, en une institution, en l'avenir, en votre avenir, en l'avenir de notre pays, les Français étant plus pessimistes sur l'avenir de leur pays que sur leur propre avenir. Confiance et moral ne sont pas tout à fait les mêmes choses.

On ne sait pas définir la confiance, on ne sait pas non plus la mesurer. Ce que l'on sait mesurer, ce sont les conséquences de la défiance, car la confiance n'a pas de prix ; elle a une valeur, tandis que la défiance a un coût. Nous le savons et en mesurons le coût en économie. La défiance agit comme une «taxation» de la croissance, comme une trappe économique dont on ne sait comment sortir. Et puis une fois qu'on a pris les bonnes résolutions, on ne sait quel vecteur précis privilégier pour mener une politique structurelle de croissance parce que la confiance est à la fois un point de départ et un point d'arrivée. Dans le domaine du capital social, la confiance en est le point de départ mais c'est aussi son résultat. La confiance est donc une notion à la fois multiple et complexe.

Nous pouvons, chacun à notre niveau, être des acteurs de la confiance et pas uniquement des spectateurs qui attendent que la confiance revienne. La confiance a trois dimensions.

► **La dimension conjoncturelle**

Quand l'économie est en panne, le moral des consommateurs et des entrepreneurs ne peut être bon. Les investissements sont donc ralentis, voire arrêtés. L'épargne privée et la dette publique augmentent. Quand l'économie repart, la confiance s'améliore, les investissements repartent mais les dettes restent. C'est le meilleur moment pour agir. Encore faut-il évidemment que l'économie reparte! C'est donc la crise conjoncturelle qui peut durer.

► **La dimension culturelle**

Les Français sont plus pessimistes que les Afghans. Ils n'ont confiance en personne, en tout cas en nulle personne, nulle institution qui ne leur soit proche ou indispensable. Un sondage publié l'an dernier «En qui les Français ont-ils confiance?» montrait qu'ils avaient grandement confiance dans leurs pompiers ou leurs bouchers (cela ferait plaisir à Adam Smith qui parlait de la fausse bienveillance du boucher!), un peu moins dans les petites entreprises. Mais très peu dans les grandes entreprises, les banques, les organisations patronales et pas du tout dans les agents immobiliers! Chose étonnante, ils ont encore confiance à 43% dans les économistes. Les Français n'ont donc confiance en personne ou presque.

Oui, les Français sont pessimistes, c'est dans leur héritage culturel. Mais à quoi servent ces sondages? Faut-il conclure que, pour les Français, on n'est jamais trop prudents lorsqu'il s'agit des autres? Les Français sont-ils finalement méfiants, ou lucides? C'est la question. En tout cas, l'amélioration de la conjoncture n'y changera rien. Notre éducation collective peut-être.

La conjoncture, qui est une des dimensions de la crise de défiance, ne va pas donc pas changer cette dimension culturelle propre aux Français. Mais l'éducation, oui. Investir dans l'éducation où l'on apprend à travailler ensemble, à faire du sport ensemble, à faire des exercices ensemble, à construire des choses ensemble, oui. L'éducation peut contribuer à gommer ce trait culturel.

► **La dimension structurelle**

Comment peut-on aujourd'hui avoir confiance en l'avenir? Comment voulez-vous croire en demain, alors qu'il n'y a plus de certitudes, qu'il n'y a plus que des inquiétudes, que les intérêts particuliers ont pris le pas sur l'intérêt général, que les centres de pouvoirs traditionnels – les États – se sont affaiblis, que les centres de décisions économiques se sont éloignés... Je suis sûr que si Auguste Comte écrivait aujourd'hui, il n'aurait plus cette «attitude positive» ou positiviste qu'il affichait à son époque.

La question de confiance est donc un tout. La confiance est rentable. Elle permet la croissance. Elle permet le développement. Elle se diffuse. Certains pensent qu'il y a un multiplicateur de confiance comme il y a un multiplicateur keynésien. Elle se capitalise. C'est ce qu'on appelle le «capital social». Elle alimente la croissance et réciproquement. Quand tout va bien, tout va bien, et quand tout va mal, tout va mal. Ces généralités, n'empêchent pas que l'on puisse être acteurs de la confiance.

La FDJ n'est évidemment pas la France. Encore que... 27 millions de clients, 33 000 détaillants, présents tous les jours dans 12 000 communes? 12,4 milliards d'euros de ventes qui permettent aux joueurs de se divertir et de gagner 65% des sommes mises en moyenne et de contribuer à l'intérêt général (plus de 3 milliards d'euros chaque année, dont 220 millions d'euros consacrées au sport pour tous.

► **Miser sur les personnes, le dialogue, les valeurs**

Je crois qu'il faut miser sur trois choses si l'on veut rétablir la confiance.

Il faut miser sur *les personnes* – l'investissement, ce n'est pas uniquement l'investissement physique, c'est l'investissement humain – miser sur les clients, miser sur ses collaborateurs, entretenir une relation de confiance avec eux, miser sur les parties prenantes.

Pour cela, il faut miser sur *le dialogue*. Nous avons besoin d'un dialogue civil, d'un dialogue social sans excès de formalité. À la Française des Jeux, nous avons par exemple un dialogue avec nos parties prenantes, portant sur ce que nous appelons le «jeu responsable». Cela nous a beaucoup fait progresser. Un dialogue avec les collaborateurs qui n'est pas un dialogue formel, institutionnalisé, nous permet aussi d'avoir un énorme retour d'investissement.

Il faut enfin miser sur *les valeurs*. Je crois que sortir de la crise de confiance institutionnelle que nous connaissons actuellement, – et qui n'est pas propre à la France – passe aussi par la reconstruction d'une autre forme de confiance que j'appellerai la «confiance éthique». L'éthique augmente la valeur et pas seulement les valeurs d'une entreprise. Elle se construit par la preuve et dans la durée : des codes de valeurs fédérateurs, une cohérence d'action, une échelle salariale modérée, des certifications exigeantes, une politique RSE pleinement intégrée dans la stratégie de l'entreprise. Et peut-être que demain, quand nous aurons collectivement misé sur les personnes, misé sur le dialogue et misé sur les valeurs, verrons-nous le baromètre de confiance des Français remonter au plus haut!

Confiance et leadership

Bernard Gannier

PwC

Dans cette ère du numérique qui émerge à une vitesse inégalée, j'observe que la défiance est de mise! Restaurer la confiance et l'envie sont les enjeux d'aujourd'hui et de demain, le combat que nous devons tous mener!

À travers l'expérience de PwC et en tant que très modeste praticien de l'économie et des entreprises, quelques idées...

Tout a été dit sur la confiance! Ou presque...

Faut-il rappeler des évidences? Au risque d'enfoncer des portes ouvertes :

1. Pas de croissance économique sans confiance! Pas d'innovation! Pas d'investissement! Pas d'espérance dans l'avenir.

2. La société française est plombée par une crise de défiance généralisée, enfermée qu'elle est dans une spirale négative mortifère et protectrice du passé.

Cette confiance, ce moteur de la croissance est un affect, un sentiment, un état psychologique difficile à appréhender objectivement et à quantifier. C'est pourquoi toute réflexion des économistes, visant à mieux cerner les contours concrets de ce concept générique doit être salué et encouragé. Beaucoup reste à faire!

► Mais alors, aujourd'hui, quoi de neuf sur la confiance ?

Le baromètre Edelman rappelle que la crise de confiance n'est pas un phénomène franco-français et relativise l'exception française. Quelques exemples :

– Les Américains ne font pas plus confiance à leur Gouvernement que dans les années 30.

2. L'investissement: la confiance en acte

– En Islande, 90% des Islandais déclarent n'avoir plus aucune confiance dans leur classe politique.

– L'audience du populiste italien Beppe Grillo qui rêve d'une « démocratie 2.0 » ou celle du mouvement *Occupy Wall Street* ... sans oublier, à l'opposé sur l'échiquier politique, le *Tea Party*.

Depuis plus de 120 ans, PwC a bâti sa raison d'être sur la construction de la confiance avec toutes nos parties prenantes.

En tant qu'observateur privilégié des entreprises, notre expérience du terrain est frappante. Elle nous montre clairement des tendances de fond nouvelles :

– La désintermédiation de l'économie via, entre autres, internet et les réseaux sociaux conduit à modifier profondément la façon dont nous consommons produits et services.

– Technologies aidant (l'internet des objets ou de la connexion permanente en tous lieux), nous partageons beaucoup plus. De plus en plus de produits, de services, d'usages sont mis en partage.

Or, si le digital, l'ère du numérique suscitent l'échange horizontal et la consommation collaborative, ils ont accéléré la perte de confiance dans les corps intermédiaires et dans les politiques.

Tout ce qui est institutionnel, vertical, hiérarchique, semble ébranlé par les promesses du web avec ses possibilités d'expression directe et tous azimuts. Ainsi on a davantage confiance dans ce qui semble proche, et si possible petit car immédiatement accessible.

► Alors que faire ?

Comment réagir vis-à-vis de ce rejet de toute médiation de la part d'un nombre croissant d'individus de moins en moins satisfaits du monde actuel ?

a. Pour la classe politique et l'ensemble des corps intermédiaires et leurs représentants, une réponse est urgente

b. Pas de confiance si le spectacle de l'action publique donne un sentiment d'impuissance, de non exemplarité, d'absence d'authenticité et d'un manque cruel de vision et de sens.

De là l'importance de la question du leadership dans le nouveau monde qui émerge.

Leadership d'entreprise ou leadership politique, le combat est le même ! Car il faut donner du sens – à la fois une direction et une signification –, expliquer les changements pour les faire accepter. Cela passe par un engagement, une intégrité sans faille. Du courage et de l'honnêteté.

Pourtant, cela ne signifie pas une transparence universelle car la transparence totale est un fantasme et une contradiction :

– Le secret est parfois consubstantiel à la marche des affaires – et ce n'est pas pour rien que certaines professions chez PwC disposent d'un secret professionnel qui est une protection pour nos clients et non pas un privilège pour nous-mêmes. Il me paraît tout aussi nécessaire à la marche de l'État, le secret peut aussi être une composante de la confiance et non un obstacle sur son chemin.

– La recherche effrénée d'une transparence absolue a au contraire pour effet de susciter méfiance et soupçon de façon pathologique, comme le montrent les régimes totalitaires.

De grâce ne confondons pas transparence et confiance, car comme l'a très bien écrit Jacques de Saint-Victor dans son récent livre *Les Antipolitiques*: «l'exigence de transparence est un Dieu sévère qui, comme Saturne, dévore ses propres enfants. Elle n'admet aucune limite et rien ne vient jamais rassasier son désir, créant un effet de frustration permanent.»

– Ne pas tout dire mais ne rien dire qui ne soit vrai.

– Ne rien faire qui soit contraire à ce que l'on dit.

L'intégrité, l'authenticité, la cohérence et la prédictibilité doivent être et seront les valeurs clés des leaders de demain qu'ils soient de grands chefs d'entreprises ou les hommes d'État dont nous avons tant besoin. C'est à ce prix que le leader trouvera sa crédibilité et sera en situation d'être suivi, écouté, considéré. C'est ce que beaucoup de patrons d'entreprise vous diront avec toute l'exigence quotidienne que cela requiert pour chacun d'eux.

Pour chacun d'entre nous, ces changements à l'ère du numérique doivent aussi nous conduire à évoluer.

► Comment réagir?

Incontestablement, notre époque est propice à l'émergence d'une nouvelle économie de la confiance fondée sur le partage et l'intérêt mutuel. Partage de voitures (BlablaCar), de maisons (Airbnb), de temps, de compétences.

Cette économie du partage crée de la valeur, tisse du lien... et fait émerger des business de croissance, dont certains sont extrêmement rentables.

Saluons ces initiatives mais ne surestimons pas leurs effets sociaux. Ces nouveaux modèles collaboratifs ne profitent pas à tous, ne sont pas des modèles de partage des profits, ils ne sont pas protecteurs des plus faibles. «*Sharing is not caring*», comme l'explique Nathan Schneider dans un article d'Aljazeera America⁶.

L'économie du partage ne rend pas obsolète le rôle d'amortisseur des inégalités qui incombe au politique et à la régulation des marchés.

6. «The sharing economy has to choose between people and profits».

2. L'investissement: la confiance en acte

La dynamique de création/destruction du capitalisme chère à Schumpeter montre que notre société peut aller vers le mieux. Il est donc essentiel «d'investir» ce nouveau monde et de témoigner notre foi dans ceux qui l'incarnent le mieux, à savoir les jeunes.

C'est notre responsabilité et notre fierté de croire en eux! Et de leur offrir les meilleures chances. Miser sur la jeunesse, c'est le plus bel investissement qui soit, c'est «la confiance en acte».

C'est pourquoi je suis très heureux que ces rencontres d'Aix soient honorées de la présence de nombreux jeunes. Ils ont beaucoup à nous apprendre, comme ils le font chez PwC, car ils nous aident à devenir plus grands, plus forts, plus énergiques, plus innovants et plus modernes.

À nous de leur donner une place, une appartenance collective, un respect et une direction pour chercher un horizon, comme le propose Jean Viard dans son dernier livre: *La France dans le monde qui vient*.

Plaidoyer pour un nouveau cadre institutionnel

Xavier Bertrand

Assemblée Nationale, France

Je ne suis pas dépressif par nature. Je ne suis pas catastrophiste. Je ne suis même pas pessimiste. J'essaie de porter un regard lucide et je reste un optimiste. Le propos que je tiendrai tout à l'heure doit donc vraiment s'entendre à la lumière des deux derniers adjectifs que je viens de donner. La deuxième remarque que je voudrais faire, c'est que je n'aurais pas tenu les propos que je vais tenir avant les élections européennes. Pour moi, il y a un avant et un après élections européennes. Certes, il a fallu du temps pour que certains se réveillent, mais les élections européennes sont pour moi le dernier avertissement clair et intelligible pour tous de l'annonce d'un nouveau 21 avril. Dans quel sens? Je n'en sais rien. Ce n'est pas une fatalité. Ce n'est pas une évidence, mais on y va tout droit si personne ne se ressaisit. Il n'est même pas concevable qu'aujourd'hui, je le dis pour la gauche et pour la droite, on se fixe comme principal objectif d'arriver deuxième derrière le Front National au premier tour de l'élection présidentielle. C'est une folie que de penser cela et pourtant, beaucoup le pensent. Aux élections européennes, quel que soit le niveau d'abstention, quel que soit l'enjeu européen, plus facile pour l'extrême droite, la vérité est que les Français ont clairement voulu que Madame Le Pen arrive nettement en tête : plus de 4 points devant l'UMP. On ne m'enlèvera pas de l'esprit que si les révélations qui ont été faites sur ma famille politique le lundi avaient été faites la veille du scrutin, le Front National était à plus de 30%, et ma famille politique exactement au niveau du Parti socialiste, c'est-à-dire deux fois moins. Cela change donc beaucoup ma lecture.

Je n'ai pas besoin de revenir sur le lien entre confiance et investissement : sans confiance, l'investissement est beaucoup plus compliqué, sans confiance, il n'est pas possible de construire quoi que ce soit.

Et enfin je dirais aussi à Yann Algan et Pierre Cahuc⁷ que chaque année, pour l'instant, ils peuvent rééditer leur ouvrage. Le contenu peut être enrichi, mais ils n'ont pas besoin de changer le titre. Toujours pas.

► **Par quoi la défiance se traduit-elle ?**

Elle se traduit par l'abstention et la contestation. Si nous ne réagissons pas, nous aurons au mieux l'indifférence, au pire la violence, à ceci près que la violence peut aussi se traduire électoralement, surtout dans le cas d'une offre alternative politique qui l'incarne et la symbolise. C'est aujourd'hui l'extrême droite, mais si Monsieur Mélenchon avait agi autrement, il aurait pu lui aussi être cette alternative. Il n'a pas su le faire. C'est un autre débat. Mais ce que je crois foncièrement aujourd'hui, c'est qu'il y a des pays qui ont donné le sentiment de pouvoir vivre, se développer et être gouverné sans gouvernement, sans même les politiques. C'est l'indifférence. De la même façon, j'ai vu ici le Cercle des économistes, faire preuve vis-à-vis du politique que je suis de considération parfois, de commisération beaucoup : «Le pauvre, le pauvre. Où en êtes-vous? Nous espérons que ça va mieux pour vous que pour la politique au sens large!»

Je pense sincèrement qu'aujourd'hui, nous sommes en mesure, non pas de gagner, ce n'est pas l'enjeu principal, mais en revenant au pouvoir, si demain les Français nous font à nouveau confiance, d'avoir la confiance minimum, le soutien populaire et donc la force pour engager le programme de réformes dont ce pays a vraiment besoin pour mettre un terme à son décrochage et à son déclin. C'est cela le véritable enjeu aujourd'hui. L'essentiel n'est pas de gagner. On peut très bien surfer sur l'anti-hollandisme primaire ou comme certains l'ont fait sur l'anti-sarkozysme primaire. Cela ne suffit pas pour avoir la force de proposer une ambition pour le pays et une vision pour la France et les Français. C'est aujourd'hui cela le principal défi.

Ce défi passe par une profonde lucidité de la classe politique. Depuis 30 ans, le problème est le même pour la gauche et pour la droite : incapacité à savoir dire la vérité, incapacité à avoir le courage de faire les réformes. C'est notamment le choix de l'impôt plutôt que de la réduction des dépenses. Cela fait beaucoup moins de mécontents. Mais avant tout, nous avons besoin d'un nouveau cadre institutionnel. Je pense que nos institutions, comme les partis politiques, sont aujourd'hui à bout de souffle. La crise de la représentation touche tout le monde, la classe politique, tous les corps intermédiaires. On ne me fera pas dire que les médias sont plus vaillants que nous, pas plus que les partenaires sociaux, patronats comme syndicats de salariés. Mais ils symbolisent aussi ces conservatismes français. Je pense que les Français sont mille fois moins conservateurs que les corps intermédiaires, mille fois moins.

7. Pour mémoire, *La Fabrique de la défiance*, Albin Michel, 2012.

C'est donc un nouveau cadre institutionnel. Je plaide pour ma part pour un changement qui consiste à dire que le quinquennat renouvelable est une très mauvaise idée. Cela nous a plongés dans un système à l'américaine où le temps est le maître de tout. Je plaide pour ma part pour un septennat non renouvelable, pour effacer ce côté humain qui est le souci bien naturel de la réélection dès qu'on est entré à l'Élysée, ce qui empêche de mener les réformes de fond. Je suis pour la pratique du référendum. Je suis aussi pour que la classe politique témoigne de son exemplarité en se réformant en profondeur : moins de parlementaires. Je suis pour une réforme territoriale, même si elle me semble aujourd'hui ni faite, ni à faire. Je suis prêt à ne pas voter contre, parce que je pense que nous avons vraiment besoin, de quoi que ce soit qu'elle émane, de cette réforme en profondeur. Je plaide aussi pour de nouvelles pratiques politiques. Cela a été dit. L'éthique, l'exemplarité et aussi une approche plus horizontale que verticale. Voilà aussi une des raisons pour lesquelles je voterai cette réforme territoriale. Autre raison : parler autrement et de ne pas chercher à plaire à tout le monde.

► **Pour une «reconnexion» de la politique**

Pour terminer, je dirai qu'il est impératif de parvenir à une véritable reconnexion de la politique. La crise de la représentation dont je parlais tout à l'heure peut porter plusieurs couleurs. Le rouge avec les bonnets rouges qui, quoi qu'on en pense, témoignent bien d'une crise de la représentation politique ; le jaune avec les gilets jaunes. Même chose pour la réforme des rythmes scolaires. Tous ces mouvements se développent parce qu'il y a une incapacité du politique à être connecté. «Du politique», je le dis pour la politique nationale, parce que le politique local semble échapper à cela, pour l'instant. Il y a donc besoin de nouvelles pratiques. Et si je les propose, c'est pour engager le débat et peut-être pour qu'un jour la société de défiance ne soit qu'un lointain souvenir ou une référence, mais une référence du passé.

Trois pistes pour restaurer la confiance

Guillaume Pepy
SNCF

Je vais centrer mon intervention sur l'Europe, en partant de quatre constats avant d'en tirer quelques suggestions ou idées pour stimuler l'investissement et la croissance.

Je voudrais juste apporter un bref témoignage et parler de la confiance à la suite des 15 jours de grève du mois de juin, puisque c'est l'épreuve que nos clients viennent de subir. Très concrètement, il me semble que pour restaurer la confiance, il y aurait trois pistes que je propose avec prudence et humilité pour alimenter le débat.

► Donner à voir

La première est en quelque sorte de donner à tous la possibilité de voir et de comprendre réellement. Pour moi, en tant que responsable d'une entreprise qui est au cœur de la vie des Français, une entreprise qui est un morceau de France, qui transporte tous les jours 10 millions de voyageurs, la question de la transparence est primordiale. Nous y avons beaucoup réfléchi, nous en avons fait un des axes forts de la nouvelle SNCF, et nous sommes allés extrêmement loin. Cela signifie que nous voulons que la vie de l'entreprise permette au public de savoir, de se faire une idée précise de la situation et enfin d'utiliser les données que nous produisons. Pour vous donner une idée du niveau où nous en sommes, nous avons pour l'instant une vingtaine de dossiers en *open data*. Certains ont été très remarqués : les rapports sur la sécurité des circulations ; toutes les données sur les grèves, les conflits sociaux, la participation, les résultats des grèves, etc., les archives, notamment les archives de la Deuxième Guerre mondiale. Tout ce que nous possédons, y compris sur la question terriblement controversée

des transports sous commandement allemand entre 1939 et 1945. L'accident de Brétigny⁸ fait l'objet d'un site Web particulier, sur lequel tous les rapports que nous pouvons avoir sont mis à la disposition du public.

Nous voulons aller plus loin. Il y a encore deux étapes à franchir, notamment les courriers institutionnels, c'est-à-dire faire en sorte que le dialogue entre les élus de la République et cette entreprise soit porté à la connaissance du public. Nous voulons enfin que l'ensemble de nos archives sur notre propre histoire, qui est un bout de l'histoire du pays, soit mis à la disposition de tout un chacun. Une première proposition est donc de donner à voir.

► **Donner à agir**

La deuxième proposition, c'est de donner à agir. Il est vrai que dans le mot «confiance», il y a à la fois le sens du mot anglais *trust*, et ce mot est très lié aux valeurs : est-ce que je fais confiance à la personne qui est en face de moi pour dire la vérité? Cette personne est-elle honnête? Mais il y a un autre mot anglais qui est *confidence*, et ce mot réfère plutôt à l'action : est-ce que je pense que les personnes qui sont en face de moi sont capables d'agir dans la bonne direction? Ce n'est pas tout à fait la même chose. Nous passons en quelque sorte à une confiance active. Je suis frappé du fait que pendant la grève, la question qui nous était posée n'était pas de savoir qui avait raison entre les syndicats, le ministre des Transports, la direction SNCF ; sur les quais, tout le monde m'a dit «Mais on s'en fiche.» La seule question adressée à l'entreprise portait sur sa capacité à agir, c'est-à-dire à «sauver» les usagers des aspects les plus pénibles de 15 jours de grève. Pendant ces 15 jours, nous avons mis tout en œuvre pour y parvenir. Il y avait donc plus de gilets rouges dans les gares que de grévistes, il y a eu des opérations particulières liées aux examens et un message télévisé permanent qui a été assez remarqué, pour faire connaître la compensation qui serait accordée aux usagers et dire publiquement nos regrets pour les dommages qui ont été causés à l'ensemble des Français. D'ordinaire, lorsqu'il y a grève, la direction d'une entreprise publique se cache, elle attend que ça passe, elle évite de s'exprimer et elle laisse passer l'orage. Je pense que cette époque-là est révolue et que le temps est aujourd'hui un temps de la responsabilité et de l'action, pour mériter la confiance.

► **«Donner en responsabilité»**

La troisième proposition est de «donner en responsabilité». Dans le livre de Yann Algan et Pierre Cahuc, il y a un message très fort qui concerne le lien hiérarchique sur lequel sont fondées les entreprises françaises et qui

8. 12 juillet 2013. Le déraillement de plusieurs voitures cause la mort de 7 personnes.

2. L'investissement: la confiance en acte

fait aujourd'hui des ravages en ce qu'il est créateur de désengagement, de défiance, de stratégies d'évitement chez les salariés. Leur livre plaide pour un management beaucoup plus collaboratif, beaucoup plus en réseau, qui fasse confiance aux salariés beaucoup plus qu'on ne le fait dans la culture française

Si on quitte un instant les salariés pour venir aux organisations syndicales, je citerai ce qu'on appelle en France la «grévi-culture», qui est fondamentalement ancrée dans le pays et qui fait que ce qui est négocié vaut moins que ce qui est arraché et conquis par la lutte. Ce qu'on appelle faire la place à la négociation, et la négociation l'emporte sur la grève, ce sont deux choses concrètes : c'est premièrement que même dans la négociation, l'entreprise accorde au moins autant que ce qu'elle aurait donné à l'issue de 15 jours de grève. Pas facile, parce que bien évidemment, si vous n'avez pas de grève vous avez tendance à accorder moins. La deuxième chose, c'est évidemment de faire en sorte que s'il y a grève, elle ne parte pas du point d'arrivée de la négociation. Dans ces conditions la grève «efface» la négociation et ne permet finalement pas d'acquiescer grand-chose. Ce sont ces petites révolutions-là dans la pratique des entreprises qui me paraissent être de nature à faire avancer la confiance.

Chercher le déclencheur de la confiance

Hubert Védrine

Ancien Ministre des Affaires étrangères, France

J'ai développé dans un essai récent l'idée que nous ne sommes pas pessimistes à cause de nos handicaps mais que nous sommes handicapés par notre pessimisme. Je pense qu'il faut établir une typologie des défiances parce que nous ne répondons pas de la même façon à la défiance générale dans les démocraties développées vis-à-vis de tous les systèmes «représentatifs», qui ne sont plus considérés comme tels. Cette défiance de l'opinion envers ses représentants est un phénomène global qui déborde largement la France et qui est très compliqué à traiter. La défiance envers les élites, y compris des médias, la défiance envers la science, le progrès, tout ce que les écologistes ont capté et détourné en l'hystérisant. C'est autre chose. La défiance envers l'Europe? Ce qui domine en Europe en voix, ce ne sont pas les mouvements extrémistes. Le score du Front National en pourcentage est trompeur. En réalité, il ne gagne pas en voix. Mais comme les autres s'abstiennent beaucoup, ils donnent l'impression de gagner. En réalité, ils ont fait moins de voix qu'aux présidentielles.

Mais pourquoi les autres électeurs ont-ils aussi peur? Il y a un décrochage massif des «gens normaux» par un euroscepticisme de déception. Ajoutons l'agressivité du monde médiatique vis-à-vis de tous les pouvoirs, parce que les médias pensent que c'est la condition de leur propre survie. Le mépris ou la peur des élites politiques et économiques envers le peuple, envers le «populisme». Cette défiance inversée est en fait une peur qui fait partie du problème. Ensuite, la défiance généralisée de la plupart des opinions, y compris anglo-saxonnes, envers la mondialisation, la sourde résistance des Occidentaux par rapport à la redistribution du pouvoir en cours: par rapport aux émergents, les Occidentaux n'ont plus le monopole du pouvoir. Tout cela forme un ensemble, auquel on peut ajouter des défiances plus spécifiquement économiques, la défiance des entrepreneurs vis-à-vis du

monde politique, surtout à l'heure actuelle; la défiance du parti socialiste, tel qu'il est devenu, vis-à-vis du monde de l'entreprise; la défiance du monde de l'entreprise envers la «gauche»; la défiance au bout du compte des investisseurs, placés dans des conditions de précarité, d'insécurité juridique et fiscale.

On pourrait continuer cette énumération dont l'ampleur est déjà considérable. Mais ce que je veux dire ici, c'est que toutes ces défiances n'appellent pas les mêmes réponses, les mêmes traitements, et qu'on ne peut pas se contenter d'invoquer la «confiance». La confiance ne se décrète pas. Il faudrait analyser chaque défiance qui est la traduction d'un pessimisme, d'un manque de confiance en soi, d'un traumatisme qu'il faut repérer, d'une phobie, et essayer de trouver comment y répondre au cas par cas, qui doit répondre et à quel niveau. Prenons l'exemple de la défiance vis-à-vis de l'Europe. J'ai souvent dit ici, à contre-courant d'ailleurs, que l'europhobie classique était à mon avis une erreur, parce qu'il donnait le sentiment que sur tous les sujets, on allait «s'en remettre» à l'Europe. Il y avait là un élément décourageant et déresponsabilisant; il fallait faire l'inverse. Il fallait faire valoir l'union qui fait la force, et non pas la démission collective au profit de «l'Europe».

Attention donc au niveau adéquat de la réponse. Est-ce qu'elle doit venir au niveau européen, au niveau national, local, ou à celui de l'entreprise? Est-ce qu'on peut l'attendre de la société civile, cette fameuse nébuleuse?

Dans tous les cas, on tombe sur un problème d'enclenchement: l'affaire de la confiance, c'est un problème d'œuf et de poule. Qu'est-ce qui va réenclencher la construction de la confiance? Si on dit que c'est aux entrepreneurs «d'y aller», qu'est ce qui va donner suffisamment confiance aux entrepreneurs pour qu'ils réinvestissent ou qu'ils développent?

Si on espère une réponse du politique, quelle est leur marge de manœuvre par rapport à une société crispée sur ses défiances? C'est donc à mon avis à ce mécanisme d'enclenchement initial qu'il faut travailler.

Quel doit être le rôle de chacun? Qui doit être le chef d'orchestre? À quel niveau? Et il ne s'agit pas que du politique. Il ne suffit donc pas de dire: «Il faut un président de la République qui ait le courage de faire ceci ou cela». Ça ne fonctionne pas si ce n'est pas relayé. Nous avons parlé du rôle des individus, de chacun d'entre nous, et je pense qu'il faut y réfléchir.

► **Le point clé: quel serait le facteur déclencheur?**

Notre tour d'horizon pourrait donner un sentiment décourageant, parce qu'en dehors de l'appel à la confiance, que personne ne sait comment déclencher, il y aurait une sorte de formule magique qui semble avoir été perdue. Il me semble qu'il y a une prise de conscience, qu'une exaspération

est en train de monter dans ce pays, le sentiment que ça n'est plus possible comme ça, ce n'est plus possible de constater que chaque opposition de droite ou de gauche attend que l'équipe au pouvoir se plante avant de se planter à son tour!

Il y a donc quelque chose qui est devenu insupportable, qui est ressenti à l'intérieur de chaque famille politique. Il y a ceux qui commencent à militer de façon de plus en plus ouverte sur la nécessité de dépasser cela au profit d'une action commune, car l'un des éléments les plus débilissants à tous les niveaux de défiance que j'ai cités, c'est la question de l'impuissance publique. Ce sentiment de l'impuissance publique vis-à-vis d'un monde que plus personne ne contrôle mine tous les mécanismes de décision, sauf dans quelques entreprises qui constituent des biotopes particuliers, où un bon chef d'entreprise peut encore apporter les réponses nécessaires dans son monde à lui, à un moment donné. Mais dans la sphère publique en général, ce n'est pas ce qui se produit. C'est quelque chose qui est en train de corroder à un point dangereux les démocraties modernes. Je crois donc ressentir, mais peut-être que je me trompe, ou que je suis paradoxalement trop optimiste, que ce sentiment du «ce n'est plus possible» va déboucher de proche en proche sur un changement d'attitude plus positif en termes politiques et en termes d'expression, dans le monde médiatique. Il me semble que nous ne sommes pas loin de ce moment-là.

Échanges

Pierre Chevel, *lauréat du concours «La Parole aux étudiants»*

Ma question porte sur le financement participatif. On a un peu parlé de *crowdfunding*. Je vais juste me permettre de rappeler de quoi nous parlons pour être sûr d'être dans du concret. Le financement participatif, c'est : j'ai un projet créatif ou solidaire, ou les deux, et je fais appel à des internautes que je connais ou que je ne connais pas pour la plupart, mes voisins, ma famille, mes amis ou vous tous dans la salle, pour financer mon projet. Concrètement, ça peut être soit du prêt via une plateforme comme Babyloan, donc du microcrédit solidaire, soit du don avec une plateforme comme KissKissBankBank. Ces plateformes ont beaucoup de succès aujourd'hui, parce que même si on donne à des inconnus ce sont des circuits courts et on sait où va l'argent. Du coup, on fait confiance même à des gens qu'on ne connaît pas, d'où ma question : comme pour tout ce qui connaît beaucoup de succès, on est encore au tout début du *crowdfunding*, on s'expose à des limites et à des dérives. À quels excès ou abus de confiance s'expose-t-on, et surtout comment peut-on y remédier?

Bernard Gannier

Le *crowdfunding* est un combat éternel : de quel type d'informations est-ce que je dispose pour mettre un peu d'argent sur un projet, avec tous les risques que cela implique. Malheureusement, je crois que les dispositions gouvernementales récentes sur le sujet sont trop tièdes parce qu'elles ne sont pas assez en ligne avec l'évolution de la société. Cela étant, il y a des limites, parce que faire du *crowdfunding*, c'est aussi et tout simplement faire appel public à l'épargne. Il y a donc quelques limites à cela. Je crois que le gouvernement a un peu fait évoluer le sujet. On aurait pu aller bien plus loin, tout en protégeant l'intérêt de chacun, parce que la démarche peut paraître sympathique au départ, mais si ça se passe mal, elle peut être assez catastrophique y compris pour le *crowdfunding* lui-même. Il faut donc faire très attention. En France, je crois que nous ne sommes pas assez dynamiques sur le sujet, parce que nous regardons encore un peu trop vers le passé. Je pense qu'on pourrait faire mieux.

Yann Algan

Je prendrais la question sous un autre angle en disant que cette ère d'économie collaborative est assez extraordinaire, parce qu'elle soulève de nouveaux défis. Le meilleur exemple est bien sûr Wikipédia. Qu'est-ce qui incite les gens à travailler sans aucune motivation monétaire? Plus généralement, lorsqu'on voit l'ensemble des nouvelles technologies d'*Open Software* qui sont aussi compétitives que des entreprises traditionnelles verticales, on est quand même très étonné par la puissance des motivations qui ne sont pas que monétaires et qui relèvent de préférences sociales. Quel est le rôle de l'image sociale quand vous travaillez dans une entreprise? Cela compte. Quel est le rôle de la réciprocité? Cela compte, et d'autant plus dans ces nouvelles galaxies d'économie collaborative. Je pense que c'est un vrai défi pour l'ensemble des entreprises, et je pense aussi bien pour ces *Open Software* que pour l'ensemble des entreprises.

Xavier Bertrand

L'exemple du *crowdfunding* illustre bien pourquoi on ne fait pas confiance et pourquoi, quand il y a de bonnes idées, on ne leur permet pas de donner leur pleine mesure. Pourquoi les récentes réformes dans ce domaine sont-elles de l'eau tiède? Qui a-t-on voulu protéger? Ceux qui ont recours au *crowdfunding*, ou ceux qui pensent que cette pratique va remettre en cause leur situation? C'est tout le problème de la prise de décision en France. Les réformes sont au mieux celles que le corps social accepte. Ce n'est pas ce que l'intérêt général commande.

Question du public

Je ne serais pas aussi catégorique que ça. Je pense qu'effectivement, on a sans doute voulu protéger le système existant, parce que cela revenait effectivement à créer un dispositif de financement nouveau. Cela étant, il ne faut pas non plus exagérer : le volume de besoins que le *crowdfunding* représente, est assez réduit par rapport aux besoins de l'économie. Le sujet est donc assez limité et on aurait pu aller plus loin.

Question du public

Je suis chef d'entreprise. Deux choses : je voulais vous poser une question et vous donner un témoignage. Mon témoignage, c'est que je suis venu un peu accidentellement l'année dernière, et que cette année, je suis venu avec six de mes associés parce que le Cercle – et vous voir tous les huit sur cette table – m'a donné confiance. C'est une première piste d'entendre s'exprimer de façon très accessible, les représentants de la France et de beaucoup d'autres pays. Deuxième piste : Monsieur Bertrand, vous parliez de crise de représentativité. C'est assez génial, lorsqu'on entreprend, d'avoir des opportunités comme ces Rencontres, parce que si cette crise de représentativité est vraiment générale, il faut trouver les clés. Mais ce serait un terrain de développement énorme. Vous ne croyez-vous pas que c'est une piste?

Xavier Bertrand

Oui, mais si je vais jusqu'au bout de ce que vous dites, ça veut dire que dans la crise de représentation, il faut penser notamment aux partenaires sociaux, il faut que ceux qui sont à la tête de ces organismes, n'oublient pas qu'ils sont à l'origine des professionnels. Ils doivent le rester. Le dialogue social en France est un problème. Il est incontournable. Il est indispensable et il permet de trouver de bonnes solutions. Mais son avenir se situe-t-il au niveau national ou au niveau local, notamment dans les entreprises? Pour moi, le choix est fait : c'est dans les entreprises. C'est là que se trouvent les bonnes solutions car au niveau national, pour les partenaires sociaux comme pour les politiques, le jeu de rôle reprend ses droits parce qu'il y a les caméras, parce qu'il y a des micros. On préférera avoir un accord avec tous les signataires, même s'il y a que 50% de résultat positif, plutôt que d'avoir un accord avec 50% de signataires, mais qui donnerait sa pleine mesure. C'est cette hypocrisie française avec laquelle il faut rompre, parce qu'autrement, nous continuerons à faire semblant. Nous pourrions continuer à avoir ce statut de grand pays à qui on prêtait facilement et pour pas cher, mais nous ne maîtriserons pas notre destin, et nous continuerons soit sur la voie du déclin, soit sur celle du décrochage. C'est avec tout cela qu'il faut rompre. Mais ce que je suis tenté de vous dire... Vous venez aujourd'hui aux Rencontres Économiques. C'est très bien, mais investissez-vous dans vos organisations. Prenez des responsabilités. Cela veut dire faire un choix sur votre vie familiale, sur la vie de l'entreprise. Et si vous avez l'âme d'un professionnel, continuez à vous engager dans les organisations professionnelles.

Christophe Blanchard-Dignac

Je souhaiterais évoquer rapidement une expérience mise en place à la Française des Jeux autour de ce que l'on appelle le bien-être au travail. Nous avons impulsé une démarche de bien-être au travail avant même que le sujet ne soit évoqué, et nous avons fait le choix à l'envers de ce que font habituellement les organisations et les entreprises. Au lieu de négocier d'abord avec les partenaires sociaux du sujet (dont nous les avons bien sûr informés), et ensuite de se poser la question de la manière dont nous allions le mettre en œuvre, nous avons mis en place un observatoire du bien-être au travail avec des personnes représentatives des collaborateurs qui ont fait remonter toutes sortes d'idées. Ils ont eu ensuite pour mission de mettre en place tout ce qui, facilement, pouvait l'être. Ensuite, est remonté uniquement à la discussion avec les partenaires sociaux ce qui nécessitait du temps ou des arbitrages. Il y a beaucoup de potentiel en France pour libérer les énergies. Il y existe aussi parfois des freins qui bloquent les énergies. Je suis intimement convaincu que le dialogue nourrit la confiance.

Hubert Védrine

Xavier Bertrand a parlé de rompre avec un système de jeu de rôles qui bloque tout. Pour cela, il faut une génération de politiques, de journalistes et de responsables des médias, qui ait le courage de rompre avec ce qui est devenu une sorte de «système autobloquant» dans lequel il y a un lien pervers entre la partie la plus dégradée de la vie politique et la partie la plus dégradée de l'information continue, qui se liguent et qui tuent dans l'œuf n'importe quelle initiative, n'importe quel progrès, n'importe quelle réforme, n'importe quel retour de confiance. «Avoir le courage de», c'est facile à dire, mais je pense que l'exaspération peut nourrir cela.

Deuxième point sur la représentation. Dans un autre sondage récent, les trois quarts des Français considèrent qu'est démocratique une décision sur laquelle on les a consultés personnellement. Il peut y avoir eu des années de concertation pour un équipement public, par exemple, avec des réunions de commissions sans fin, des sondages sans fin, des recours judiciaires, etc. À la fin, par épuisement, il faut bien décider quelque chose mais les gens qui ne sont toujours pas d'accord vont quand même dire que ça n'est pas démocratique, puisqu'on ne leur a pas demandé personnellement leur avis. Il y a donc une aspiration à la démocratie directe, individuelle, permanente, référendum toutes les trois minutes avec les téléphones portables, qui va finir par tuer la démocratie représentative, sauf si nous arrivons à la canaliser intelligemment, pour re-légitimer la démocratie. C'est un enjeu énorme.

