

Session 2

Christophe Blanchard-Dignac

Rencontres économiques d'Aix en Provence, Juillet 2014

On ne s'inquiète de la confiance que lorsqu'elle nous fait défaut. D'ailleurs, Warren Buffett la compare à l'air que nous respirons. Si la confiance n'a pas de prix, sa valeur est difficile à mesurer. Tout le monde, de toutes écoles et disciplines, s'accorde pour dire que la confiance est le socle d'une économie et d'une société en bonne santé : société de confiance, confiance en l'avenir, pacte de confiance... Elle se construit patiemment, difficilement, dans la durée, mais se perd facilement et la défiance peut vite être fatale. Or c'est bien le mal d'aujourd'hui, qui touche nombre de sphères, institutionnelles, sociales, économiques.... Comment établir cette « démocratie de la confiance » qu'appelle de ses vœux France Stratégie dans son rapport sur la France en 2025 ? Et comment les entreprises peuvent-elles, à leur mesure, y contribuer ?

De quelle confiance parlons-nous ?

Évidemment, la crise économique actuelle, dure et durable, pèse sur le moral des ménages et sur l'envie d'aller de l'avant, d'investir dans l'avenir. La prudence et la résistance affectent notre capacité collective à dépasser une conjoncture difficile. Une reprise économique permettrait certes de retrouver un gain de confiance bienfaitrice, mais ne serait pas suffisante.

Car la défiance culturelle, du moins en France, est un sport national : la défiance envers les institutions, envers les entreprises, envers les autres, est un trait difficile à changer. Si l'on en croit Yann Algan et Pierre Cahuc, ce parti-pris de la défiance proviendrait d'une éducation trop verticale, du rôle omniprésent de l'Etat et d'un foisonnement corporatiste qui divise la société. De plus, les repères collectifs font défaut depuis que le monde s'est largement ouvert en individualisant les intérêts et en éloignant les centres de décision. Il est loin le temps des penseurs du XIX^{ème} siècle qui avaient foi en l'avenir et attendaient tout du progrès. Les bouleversements démographiques, économiques et climatiques sont passés par là. L'âge de la défiance (Russell Hardin), s'est installé.

Tout l'enjeu est désormais d'engager des politiques structurelles de confiance, des politiques collectives, indépendantes des cycles.

Investir dans la confiance est rentable mais exigeant

La défiance revient à imposer une « taxe sur la croissance », alors même que la confiance des ménages fait consommer, celle des chefs d'entreprise fait investir. Selon Stephan Knack et Paul Zak (*Trust and Growth*, 2001), une élévation de 15 points du taux de confiance est corrélée positivement à une accélération d'un point du rythme de croissance.

Investir dans la confiance permet aussi d'accroître le capital social d'une nation que certains, dont Putnam, considère comme l'un des facteurs de production.

Le choix de la confiance, c'est aussi le choix de l'exigence, pour dépasser le simple intérêt, la simple bienveillance de circonstance. Qu'elle soit transmise par sa culture nationale, par son éducation (Fukuyama) ou acquise par l'expérimentation positive des relations (Putnam), la confiance est un choix collectif dans lequel chacun doit s'engager en misant sur trois dimensions : les personnes, le dialogue, les valeurs.

Une entreprise peut faire ce choix dans la durée.

Miser sur les personnes, c'est développer son capital humain et la qualité de ses relations, de son savoir-faire et de son savoir-être en interne avec son tout premier actif, ses collaborateurs, mais aussi en externe avec la Société civile. FDJ, en tant qu'employeur, agit ainsi pour la diversité (6,5% de l'effectif FDJ est composé de personnes en situation de handicap), a développé un observatoire du

bien-être au travail, investit dans la formation (4,5% de la masse salariale) et s'engage dans la durée (ré-intégration proposée à la totalité de l'effectif LBPoker lors de la fermeture de cette co-entreprise).

FDJ, en tant que premier partenaire du Sport, continue de soutenir une équipe cycliste propre pour lutter contre la défiance issue du dopage dans ce sport populaire et accessible à tous ; double le budget de sa Fondation pour accroître encore le nombre de bénéficiaires de ses actions de mécénat sportif ; investit dans son réseau de détaillants au moment de l'ouverture du marché des paris sportifs en ligne en faisant le pari de la confiance de proximité.

Miser sur le dialogue, c'est appliquer une gouvernance ouverte et transparente fondée sur l'écoute et l'échange constructif, loin du monologue des institutions ou des belles déclarations d'intention. FDJ se mobilise pour bâtir ce dialogue avec toutes ses parties prenantes, en particulier sur les sujets sensibles liés à sa responsabilité d'opérateur de jeu de hasard et d'argent. Ainsi sa politique de « Jeu responsable » se développe et s'ajuste avec des partenaires engagés, associations, institutions sanitaires et sociales, et les détaillants actifs sur le terrain. En matière d'intégrité sportive, l'entreprise a créé un contrat tripartite avec ses partenaires sportifs et sa Fondation pour avancer en matière de prévention de corruption sportive et d'insertion sociale. Enfin FDJ a créé un « laboratoire sociétal », réunissant une vingtaine de représentants de la société civile, pour débattre de points de vigilance liés à son activité et permettre ainsi d'identifier de nouveaux leviers d'action.

Miser sur les valeurs, c'est miser sur la probité, la proximité, l'exemplarité. Dans un monde en crise de confiance institutionnelle, la tentation du repli sur soi est forte et peut exclure (« bonding » social capital) au lieu de rassembler (« binding » social capital). Entreprise publique en monopole, développant un modèle de jeu récréatif et sécurisé pour 27 millions de Français, FDJ se doit d'être aussi vigilante qu'active en matière d'éthique et d'engagements pour préserver l'ordre social et l'ordre public.

La confiance éthique fonde et augmente la valeur d'une entreprise parce qu'elle consolide ses fondamentaux que sont la qualité de la relation avec ses clients, l'engagement de ses partenaires économiques, la fidélité de ses actionnaires. Elle se construit par la preuve, administrée dans la durée : des codes de valeurs fédérateurs en interne, une cohérence d'action, une échelle salariale modérée, des certifications exigeantes, une politique RSE pleinement intégrée dans la stratégie de l'entreprise.

La défiance n'est pas une fatalité, même en France. Les crises sont souvent des facteurs déclenchant pour démarrer un nouveau rebond.

Les entreprises doivent participer à ce nouvel élan structurel, activement et durablement, en nourrissant par des actes au quotidien avec et pour tout son éco-système, cette confiance collective si nécessaire. Et apporter ainsi une contribution positive à la Société.