



# LA DÉ-CADE

LA LETTRE DU CERCLE  
JEAN-BAPTISTE SAY

“Les lumières et la morale sont aussi nécessaires au maintien de la République que le fut le courage pour la conquérir.”



J'ABONNE UN AMI!

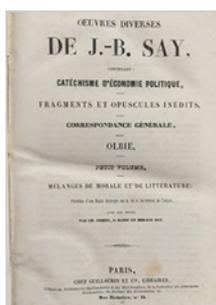
CLIQUEZ ICI



Il nous l'avait bien dit

Juin 2024

## Sans tout savoir de l'économie il est nécessaire d'en bien comprendre les idées fondamentales.



*Jean Baptiste Say a été nommé professeur au Collège de France en mars 1831. La création de cette première chaire d'Économie politique s'était fait longtemps attendre. Mais déjà la santé de Say était fortement altérée puisqu'il mourut l'année suivante. Dans son discours d'ouverture, Say insiste sur la distinction des lois politiques et des lois économiques, parfois confondues au XVIII<sup>e</sup> siècle : l'isolement des lois économiques doit permettre leur bonne compréhension et de bien les mettre au service de la société.*

« Pourquoi dans l'Économie telle qu'on la conçoit maintenant ne comprend-on pas la politique pure, l'organisation constitutionnelle des États et des pouvoirs ? C'est parce que les sciences s'étendent en se perfectionnant. « Notre âme s'élargit, dit Montaigne, d'autant plus qu'elle s'emplit ». Mais notre tête n'a qu'une certaine dose de facultés, notre temps est borné, et quoiqu'on ait perfectionné les méthodes, et qu'on est réduit à l'essentiel ce qu'il convient d'apprendre, de loger dans la mémoire des hommes, il est nécessaire de circonscrire, de classer nos connaissances, pour qu'elles ne fassent pas de confusion entr'elles, pour que tout homme instruit puisse prendre les principes fondamentaux de toutes, et ne suivre, jusque dans ses dernières recherches, que celles qu'exige spécialement la profession qu'il a embrassée. Si nous voulions apprendre tout ce qui se tient, tout ce qui s'enchaîne, nous voudrions tout savoir, car il n'est aucune science qui n'ait des points de contact avec une autre, et, de proche en proche avec toutes les autres. L'Économie a des rapports avec la politique pure, puisque la liberté d'industrie dépend jusqu'à un très haut point de la liberté du commerce et de la sécurité des propriétés, qui ne peuvent être assurées que sous un régime libéral. Nos relations avec l'industrie étrangère dépendent de notre droit international et de nos relations diplomatiques. D'un autre côté l'Économie, d'après les théories de la production, est intimement liée à la situation de nos arts utiles qui eux-mêmes dépendent tout à fait de nos connaissances en chimie et en mécanique. De sorte que de proche en proche, l'étude de la diplomatie a des rapports avec l'étude de la chimie et de la mécanique. Qui oserait néanmoins avancer que l'on ne peut être ambassadeur à moins de savoir jusque dans ses détails la technologie d'un seul art comme celui de faire des épingles !

---

*L'ambition de tout homme raisonnable ne saurait être de tout savoir mais de savoir bien la chose dont on juge à propos de s'occuper. Sur tout le reste, il suffit de posséder les idées fondamentales. Mais il faut que les idées fondamentales que l'on acquiert soient justes et entièrement conformes à la vérité. »*

« Discours d'ouverture du cours d'économie politique au Collège de France, année scolaire 1831-1832 » in œuvres diverses 1848.

(Rediffusion du numéro de mai 2022 et février 2020)

---

---

## Analyse économique

Juin 2024

# Que sait-on en économie ?

En tant que discipline, l'économie se voit souvent reprocher sa « Physics envy », jalousie de la physique. Autrement dit, comme le développement de la physique a réussi à expliquer en quelques lois le fonctionnement du monde physique, l'économie, et plus particulièrement la macroéconomie aimerait expliquer avec un nombre restreint de lois la totalité, ou tout du moins une grande partie des phénomènes économiques. La connaissance de telles lois permettrait de fonder les décisions de politique économique sur une évaluation certaine de leurs conséquences. Hélas, comme l'avait remarqué Elizabeth II, la Grande Crise Financière n'avait pas été prévue par les économistes. De même, les prévisions des banques centrales n'ont fait que suivre la poussée d'inflation actuelle et celle-ci s'est avérée beaucoup plus persistante qu'initialement prévu. Et l'économie réagit de manière parfois inattendue aux mesures économiques.

Les banquiers centraux qui doivent prendre leurs décisions ont d'ailleurs l'habitude de dire que la politique monétaire est plus un art qu'une science. Si les banques centrales utilisent des modèles économiques à la pointe de la recherche économique et construits avec la meilleure rigueur théorique, elles se reposent également sur tout un ensemble de données et d'analyses beaucoup plus simples pour prendre leurs décisions. L'économie est une matière trop complexe, trop mouvante pour se soumettre à une approche réductionniste. Mais alors toutes les recommandations de politique ne sont-elles vouées à n'être que l'expression des opinions et des préjugés de ceux qui les émettent ?

**S'il est compliqué de savoir a priori si une politique économique sera bonne et portera du fruit, il est en réalité beaucoup plus simple de savoir ce qu'il ne faut pas faire.** L'histoire économique regorge en effet de contre-exemples. Dans son ouvrage intitulé ils se sont si souvent trompés, Anne de Guigné présente différents exemples historiques de mauvaises politiques économiques dont les conséquences se sont révélées presque toujours désastreuses, mais dont l'attrait, lié à la simplicité ou la facilité, a fait qu'elles ont été trop souvent reprises. L'édit du Maximum de Dioclétien en 301 rappelle les effets désastreux du contrôle des prix. La rigidification du pouvoir autour de quelques familles à Venise ou l'attitude du pouvoir russe au XIX<sup>e</sup> siècle rappellent combien la protection des rentes ou des puissances en place peut être néfaste à la croissance à long terme. Les afflux de métaux précieux qui ont financé l'âge d'or Espagnol n'ont pas été utilisés pour soutenir l'activité domestique. En symétrie de la création monétaire débridée du système de John Law, on peut trouver les efforts du Royaume-Uni pour revenir à parité avec l'or d'avant la première guerre mondiale. Enfin, la mise en place des 35 heures constitue une énième itération du raisonnement fallacieux du gâteau à partager.

Quelles sont **les raisons de ces erreurs ? L'ignorance d'abord.** L'économie ne s'est constituée en tant que champ d'analyse indépendant qu'à partir du XVIII<sup>e</sup> siècle. Ensuite, il fallait être capable de mesurer correctement les flux économiques, chose que l'on n'arrive à faire vraiment que depuis le milieu du XX<sup>e</sup> siècle.

---

Mais le plus souvent, ces erreurs s'expliquent par un refus de voir les choses telles qu'elles sont. Nostalgie d'une grandeur passée ou désir de prestige, capture de la décision politique par des intérêts constitués potentiellement menacés par un changement bénéfique à tous, prépondérance de l'idéologie, calculs politiques à court terme : la liste des motifs d'aveuglement plus ou moins volontaire est longue.

Certes, l'économie n'a pas la puissance explicative et prédictive des sciences dures, mais **l'histoire des erreurs économiques montre qu'il existe bien une sagesse économique...**

(Rediffusion du numéro de mai 2023)

---

---

Reçu 10/10

Juin 2024

« Une vérité appartient non pas au premier qui la dit, mais au premier qui la prouve. »  
(Traité 1<sup>re</sup> ed.)

## Baromètre Jean-Baptiste Say, les Français et l'économie en 2024

### Au moment de voter, un besoin impérieux de comprendre, mais à qui se fier ?

Alors que les têtes de liste viennent de s'affronter dans les médias à l'occasion des élections européennes, et que nous apprenons la dissolution et l'organisation d'élections législatives anticipées, le Cercle Jean-Baptiste Say dévoile les résultats de la 3<sup>e</sup> édition de son baromètre « Les Français et l'économie » et alerte sur l'impérieuse nécessité d'informer et de former les Français en matière d'économie. Dans un contexte où les finances publiques de la France sont à la peine et où les défis se multiplient pour notre pays, l'immense majorité des Français exprime des attentes de formation, d'information et d'explications sur les enjeux économiques. Ces attentes s'adressent aux médias (91%), au monde éducatif (91%) et aux dirigeants politiques (93%). Elles se sont accrues depuis la création du baromètre Jean-Baptiste Say en 2018.

**Dans les faits, le niveau de connaissance des Français s'avère faible et les fausses idées font florès : selon les sujets sur lesquels on les interroge, entre un tiers et deux-tiers d'entre eux déclarent ne pas pouvoir donner d'ordre de grandeur sur quelques indicateurs clés. Lorsqu'ils avancent des chiffres, ceux-ci sont souvent bien éloignés de la réalité.**

**Poids du déficit annuel des comptes publics rapporté au PIB :** les deux-tiers n'en ont spontanément aucune idée<sup>1</sup>.

**Poids de la dette publique cumulée rapporté au PIB :** si 7 Français sur 10 (71%) estiment que l'endettement de la France n'est pas soutenable, 64% n'ont spontanément aucune idée de son poids, 24% le sous-estiment très nettement et 8% approchent de la vérité<sup>2</sup>. Notons que pour 47% des 18/24 ans et 41% des 25/34 ans, cette dette « n'est pas un problème », alors même qu'ils devront en assumer la charge.

**Production de richesse et temps de travail :** si la nécessité d'augmenter le taux d'actifs fait consensus (82%), la durée du temps de travail divise. En effet, 58% estiment possible de créer plus de richesse en travaillant moins (78% des 18/24 ans, 72% des 25/34 ans). L'opinion mérite d'autant plus d'être éclairée que la grande majorité des Français n'a aucune idée du nombre d'heures de travail annuel par habitant en France (55% de façon spontanée). S'ils se risquent à donner des chiffres, ils surestiment très fortement la France (1 300 heures en moyenne contre 922 pour l'UE 27, selon eux)<sup>3</sup>. La réalité étant bien pire : 630 heures travaillées en France contre 744 pour l'UE 27.

**Réduction des déficits publics :** à une très large majorité (61%), les Français préfèrent que l'on taille dans les dépenses publiques (État, Collectivités territoriales, Sécurité sociale), plutôt que d'augmenter les impôts, surtout s'il s'agit des ménages... Relancés sur les postes sur lesquels économiser en priorité, ils désignent les collectivités territoriales (régions et départements par 40%, municipalités par 26%), la culture (33%), l'environnement (24%) et la défense nationale (23%). Ne pas toucher à la santé et aux retraites (6%) !

**Impôt sur le revenu :** près de 4 Français sur 10 (38%) n'ont aucune idée du pourcentage de contribuables payant l'impôt sur les revenus et plus d'un sur deux (56%), de la part supportée par les 10% de Français ayant les plus hauts revenus. Lorsqu'ils se prononcent sur cette part, ils pensent en moyenne qu'elle représente 37% quand elle est de 75%<sup>4</sup>.

Alors qu'ils ont de fortes attentes de formation et d'explications à l'égard du monde éducatif, des médias et des dirigeants politiques, les Français expriment des doutes non moins forts sur la maîtrise des sujets économiques par ces acteurs.

- Les dirigeants politiques : 39% seulement leur accordent cette maîtrise.
- Éducation nationale et enseignants : seulement un Français sur dix (11%) leur fait tout à fait confiance pour bien former les élèves aux sujets économiques.
- Médias et journalistes : 46% les créditent d'une bonne maîtrise des sujets économiques.

« L'édition 2024 du baromètre du Cercle Jean-Baptiste Say démontre l'impérieuse nécessité de former et d'informer les Français de façon pédagogique sur les enjeux économiques du pays. En permettant à chacune et à chacun de comprendre les mécanismes économiques les plus essentiels, nous renforcerons la capacité de la société à faire face aux défis qui se présentent. À quelques jours des élections européennes, comment les Français peuvent-ils se prononcer sur les propositions des candidats s'ils n'ont pas les connaissances nécessaires pour se décider ? Les économistes estiment à 1 point de PIB par an (28 Mds € en 2023<sup>5</sup>) le coût du manque de culture économique en France (Source : Edmund Phelps, Prix Nobel d'économie<sup>6</sup>) » souligne François de Saint-Pierre.

**[Retrouvez l'intégralité des résultats de l'étude sur Cercle Jean-Baptiste Say.](#)**

(1) Déficit des comptes publics par rapport au PIB : 5,5% du PIB au 31/12/23 (Source : INSEE)

(2) Dette publique cumulée par rapport au PIB : 110,6% du PIB au 31/12/23 (Source : INSEE)

(3) Nombre d'heures travaillées par an en réalité : 630 heures en France, 744 heures en moyenne pour l'UE 27 (Source : OCDE)

(4) En 2022, 56% des Français n'ont pas été imposés sur leurs revenus ou ont bénéficié d'une restitution d'impôt (Source : rapport annuel de la DGFiP et IFRAP)

(5) PIB 2023 : 2 803 Mds€ (Source : INSEE)

(6) Edmund Phelps, La prospérité de masse, Odile Jacob, 2017

Collé 0/10

Juin 2024

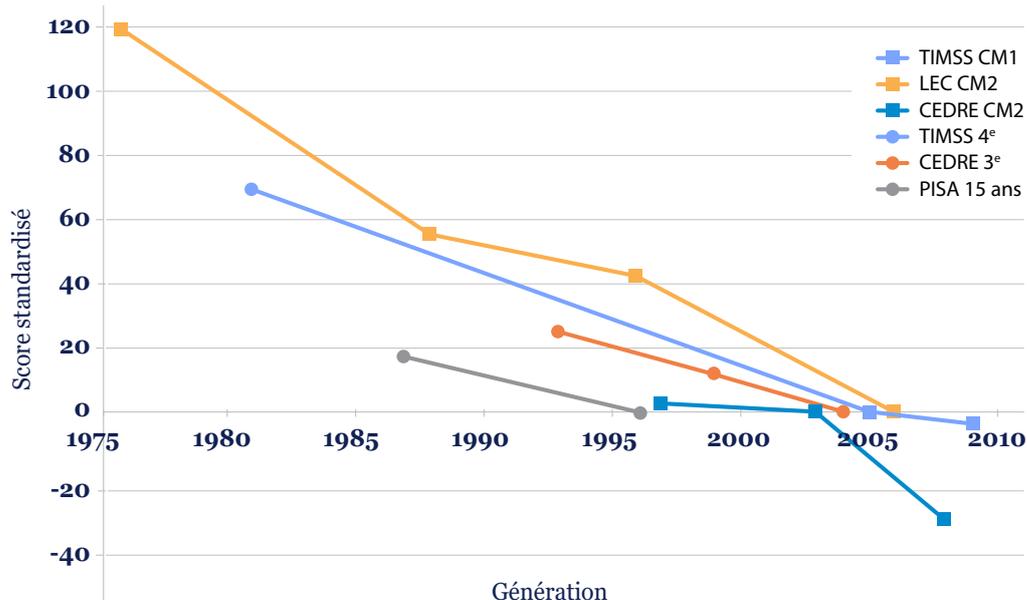
« L'économie : il y a peu de sujet sur lequel on se soit plus donné carrière pour déraisonner »  
(traité 1<sup>re</sup> ed.)

## L'Éducation Nationale s'inquiète de la faiblesse des français en statistiques, c'est inquiétant...

Il est extraordinaire de voir une institution s'inquiéter de la faiblesse de ses propres résultats sans que ses responsables n'envisagent une réaction massive. La [Décade a déjà souligné la baisse continue du niveau](#) d'éducation des français en mathématiques révélée dans les études Timss ou les classements Pisa.

Dans [un rapport de 70 pages](#), L'Éducation Nationale s'afflige elle-même, via son Inspection Générale, de la faiblesse du niveau des français (élèves, adultes et professionnels) en statistiques qui vient confirmer le diagnostic fait en mathématique depuis longtemps et de façon récurrente :

### Évolution du niveau moyen de compétences en mathématiques selon différents programmes d'évaluations standardisées.



Source : DEPP-MENJS/IEA/OCDE, Timss (Trends in International Mathematics and Science Study), LEC (Lire, écrire, compter), Cedre (Cycle des évaluations disciplinaires réalisées sur échantillons), PISA (Programme international pour le suivi des acquis des élèves).

**Champ :** France métropolitaine + DROM, public et privé sous contrat.

**Lecture :** les élèves nés en 1976 ont obtenu un score standardisé de 120 % à l'enquête LEC (Lire, écrire, compter) en CM2.

---

Tout aussi préoccupantes, les évaluations internationales TIMSS placent la France en queue de peloton des pays européens. S'agissant des statistiques, elles sont une clé indispensable pour comprendre la vie économique et pour savoir prendre les décisions en connaissance de cause. « La question est donc celle de la capacité des élus et décideurs publics à appréhender les informations produites ou analysées par leurs services (ou par d'autres), à bien prendre la mesure de la façon dont ces informations peuvent améliorer le pilotage et l'évaluation des politiques publiques, **dans une compréhension minimale des processus de production des données et des exigences de qualité et de comparabilité dans le temps et l'espace, au regard de leur rôle de prescripteurs.** »

La réforme des retraites repose sur des constats démographiques qui ne semblent pas compris par beaucoup. Le rapport plaide à raison pour une éducation au PIB, à l'inflation et au taux de chômage, par exemple.

Comme toujours la difficulté sera de convaincre des enseignants pas ou mal formés à transmettre des savoirs qu'ils ne maîtrisent pas eux-mêmes...

(Rediffusion du numéro de juin 2023)

---

---

*Parole d'entrepreneur*

Junin 2024

## Diane LENNE & Marie-Solveig AUGER WAP - We are Peers

[www.wearepeers.com](http://www.wearepeers.com)



**Diane Lenne**  
Fondatrice  
et Dirigeante

### Transformer l'expérience de chacun en apprentissage pour tous

Marie-Solveig est née à Tunis. L'une des nombreuses étapes du parcours d'un père dans la marine marchande, avec le Canada, l'Angleterre, l'Allemagne et la Belgique. Pendant ce temps-là, Diane grandit à Toulouse, avec ses 3 frères et sœurs. Son père est chef d'entreprise et sa mère peintre.

Dès ses 11 ans Diane demande à passer ses étés dans des familles à l'étranger. Elle accumule alors des expériences culturelles uniques qui lui ouvrent l'esprit sur des pratiques différentes, notamment en termes d'enseignement. Elle réalise qu'il existe d'autres modèles éducatifs. Plus ouverts, participatifs et plus engageant que notre système français.



**Marie-Solveig Auger**  
Directrice  
des Opérations

En licence de sciences-éco elle poursuit son exploration du monde en multipliant les stages à l'étranger. En Finlande, au Canada, à San Francisco, en Inde et en Chine, elle découvre des cultures du travail toutes différentes, chacune avec ses forces particulières.

Les chemins de Diane et de Marie-Solveig se rejoignent à l'EM-Lyon, rebaptisée depuis Early Maker, une école qui se fixe comme mission de faire des étudiants des entrepreneurs.

Leur première collaboration au sein de l'association étudiante Forum est un succès.

Pendant que Marie-Solveig organise les événements de l'association – avec un fait d'arme mémorable : elle parvient après 18 mois d'efforts à faire venir Gad Elmaleh pour parler du marketing du one-man-show devant les étudiants - Diane capitalise sur son trésor d'expériences en s'impliquant dans Forum et d'autres projets associatifs étudiants.

Le courant passe bien entre elles. Les deux étudiantes ont un caractère bien trempé. Marie-Solveig est admirative de l'énergie qui anime Diane alors qu'encore étudiante elle amorce le développement de We Are Peers. Épatée par sa détermination à transformer le directeur de l'école en premier client après lui avoir expliqué que les enseignants ne suffisaient pas et qu'il était nécessaire de développer l'échange de connaissances entre étudiants, entre pairs.

En école Diane est confrontée à la même question que ses camarades : Comment trouver sa voie ? Elle réalise vite que chacun d'eux dispose de talents insoupçonnés.

Qu'en créant un espace dans lequel les étudiants peuvent échanger des expériences et des connaissances, ils vont révéler leurs talents, prendre confiance, et trouver leur voie. Avec l'appui de la direction de l'école, et suivant un nouveau concept étudiant-professeur, un premier cours délivrant des **E.C.T.S.** enseigné par les étudiants eux-mêmes est créé.

Le concept WAP - WeArePeers est né.

Après deux années d'autoentrepreneuriat, Diane lance officiellement l'entreprise en 2018.

Marie-Solveig la rejoint en 2021, après un détour chez Leroy Merlin en intrapreneuriat sur des modèles de développement innovants.

Avec plus de 20,000 participants à date, la société compte 250 grandes entreprises clientes, dont la moitié du CAC40.

### 1) Pourquoi être devenue entrepreneur ?

**Diane** : Je n'avais ni besoin ni particulièrement envie de créer une entreprise. Je n'avais aucune idée de ce que la **EdTech** pouvait bien être. Mon seul objectif était de permettre aux jeunes de révéler leur potentiel et leur proposer une solution d'orientation vers une éducation dans laquelle ils puissent trouver du sens.

Et ce projet répondait en même temps à ma propre quête de sens. Créer une startup était finalement le moyen le plus efficace pour moi de parvenir à cet objectif. Et le plus rapide, car j'aime que les choses aillent vite. Je portais un regard neuf sur l'éducation et ma vision était claire. J'étais convaincue qu'en la conduisant moi-même j'avais plus de chance de réussite.

**Marie-Solveig** : je connaissais Diane, j'avais assisté à son décollage et je savais de quoi elle était capable. Et ça me donnait énormément confiance. Et puis mon expérience d'intrapreneuriat chez Leroy Merlin m'avait conquise. J'aimais travailler en flux tendu en développant des projets innovants. J'avais envie de retrouver cette énergie et ce bonheur de porter ses convictions jusqu'au bout.

### 2) Le chef d'entreprise est-il le seul à entreprendre ?

**Marie-Solveig** : chez nous c'est toute l'équipe connectée au client qui entreprend. Chacun en son sein écoute le client, comprend son besoin, identifie les opportunités, fait évoluer le service, se remet en question, innove...

L'entrepreneur en tant que tel est celui qui porte l'idée, qui définit le cap et qui embarque l'équipe.

Mais chacun, de son côté, dans son domaine, entreprend.

En se consultant les uns les autres.

Nous avons des peer reviews qui nous permettent de tester une idée auprès de nos collègues et d'intégrer leurs réactions, leurs suggestions, dans notre réflexion et dans nos initiatives.

**Diane** : je crois beaucoup à ce processus de partage et de revue entre nous que j'utilise moi-même systématiquement. Nous avons mis au point des trames, des check-lists, avec des critères précis qui assistent la prise de décision. Nous nous sommes inspirés du livre **The Checklist Manifesto**, de Atul Gawande, qui démontre comment les checklists revues par les équipes ont permis de sauver des vies dans des situations extrêmes. Pour être productif, l'enthousiasme doit être encadré par de la méthode.

### 3) Pour vous, qu'est-ce que la création de valeur ?

**Diane et Marie-Solveig :** créer de la valeur c'est apporter de l'utilité aux gens. Une utilité d'abord individuelle, car la valeur créée doit servir chacun d'entre nous, puis collective, car en créant de l'utilité pour chacun, on crée de l'utilité pour tous, au sein d'une entreprise et pour la collectivité dans son ensemble.

**Diane :** en ce qui concerne la valeur économique, la rentabilité est au cœur de notre modèle. D'autant plus avec un développement sans financement externe. Pour nous le plus grand capital de nos clients est humain. En le valorisant nous valorisons logiquement nos services à leurs yeux. Avant nous l'apprentissage entre pairs n'était pas valorisé. Nous avons établi clairement que nos services ont une valeur économique et financière pour les entreprises. Les projets décidés, votés, budgétisés de l'entreprise doivent être réellement mis en œuvre en fin d'année. Pour cela, elles ont besoin de la participation active et engagée de chaque collaborateur. C'est ce que permet WAP en organisant le partage et l'apprentissage au sein et entre les communautés. WAP contribue à concrétiser les projets stratégiques de l'entreprise en introduisant de nouvelles méthodes d'organisation du travail plus participatives et apprenantes.

### 4) Quelles sont les trois ou quatre mesures à prendre pour améliorer le développement des entreprises françaises ?

**Simplifier les parcours administratifs.** Nous avons par exemple bénéficié d'aides dans le cadre de notre activité. Mais les démarches à suivre pour encaisser les fonds sont trop lourdes. Il faudrait presque un temps complet pour les suivre. Pourquoi ne pas simplifier le process en validant l'aide directement par l'entreprise qui bénéficie des services **de We Are Peers**.

**Apprendre aux chefs d'entreprise et aux équipes des méthodes de vente** axées sur l'écoute et le diagnostic client. C'est un cycle avec des compétences requises à chaque étape : la découverte du besoin ou d'une opportunité, le diagnostic, la recommandation, la négociation, le closing, la relation, puis le bilan. L'approche client en prévente avec le marketing communautaire est essentielle en matière d'efficacité commerciale. Regrouper des communautés par besoin pour mieux les entendre et mieux les servir est clé dans la transformation.

**Aider les chefs d'entreprise à mieux gérer leurs émotions.** Apprendre à gérer ses peurs, son stress. Comme le stress de la trésorerie par exemple... Mieux les préparer et les accompagner sur cette dimension psychologique.

**Aider les chefs d'entreprises à nourrir leurs réflexions stratégiques, opérationnels et managériales :** sur quoi mettre le focus, quel est le bon moment, quel est le bon rythme, quelle approche managériale, que dire ou ne pas dire ... toutes ces questions qu'il/elle doit comprendre et maîtriser pour réussir.

---

---

Juin 2024

## POURQUOI « LA DÉCADE » ?

« La Décade philosophique, littéraire et politique » cofondée par Jean-Baptiste Say en avril 1804 était publiée chaque décadi, dernier jour des trois décades qui rythmaient les mois du calendrier républicain. Selon l'affiche publicitaire qui soutint son lancement, son ambition était « d'instruire et amuser » !

« La Décade », publiée sur internet 10 fois par an, autour du 10 du mois, sera l'outil de communication du Cercle Jean-Baptiste Say ([www.cerclejeanbaptistesay.com](http://www.cerclejeanbaptistesay.com)), parlera d'économie, tâchera d'instruire et tentera d'amuser... Tentez votre chance! L'abonnement est gratuit et la diffusion repose sur la promotion des lecteurs. Hommage donc à la sagesse d'un révolutionnaire qui a si bien compris l'importance de la prospérité dans le développement et le maintien de la démocratie. Et si bien expliqué les conditions nécessaires à cette prospérité : la liberté, la propriété, l'échange, le travail. Sans entrepreneurs, point de prospérité et sans prospérité, point de solidarité!

Avec Jean-Baptiste Say comme guide et pédagogue, rappeler les principes fondamentaux de l'économie et expliquer simplement les mécanismes de création de richesse pour qu'ils puissent se remettre en marche dans notre pays, voilà l'ambition de la Décade.

