De la crise à l’entreprise, en passant par vous…

**Jean-Marie Choffray**

Juillet 2016

Aussi disponible en format *Kindle* sur [www.amazon.com](http://www.amazon.com)

**Copyright © 2016 par Jean-Marie Choffray**

Tous droits réservés. La loi n’autorise que les reproductions strictement réservées à l’usage privé et non destinées à une utilisation collective et, d’autre part, que les analyses et courtes citations dans le but d’exemple et d’illustration. Toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faites sans le consentement de l’auteur ou de ses ayants droit est illicite. Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par le Code pénal.

L'auteur ne formule aucune garantie, implicite ou explicite, quant à l’exactitude, la validité et la fiabilité des informations présentées dans cet ouvrage. En aucune circonstance, il ne pourra être tenu responsable des dommages directs ou indirects liés à l’utilisation de ces informations, même au cas où il aurait été avisé de la possibilité de tels dommages.

**Du même auteur**

[*Ombres de réalité*](https://www.amazon.com/Ombres-r%C3%A9alit%C3%A9-French-J-M-Choffray-ebook/dp/B01M0RLF68/ref=sr_1_4?ie=UTF8&qid=1474008696&sr=8-4&keywords=jean+marie+choffray)*,* (Amazon : Kindle Edition, 2016)

[*Investir ou mourir, il faut choisir*](https://www.amazon.com/Investir-mourir-faut-choisir-French-ebook/dp/B01IW4PPFU/ref=sr_1_1?ie=UTF8&qid=1473261402&sr=8-1&keywords=jean+marie+choffray), (Amazon : Kindle Edition, 2016)

[*Market : études et recherches en marketing*](https://www.amazon.fr/MARKET-recherches-marketing-Fondements-M%C3%A9thodes/dp/2091901504/ref=sr_1_3?ie=UTF8&qid=1473261687&sr=8-3&keywords=pras+market), (Paris : Nathan, 1997), avec Y. Evrard, B. Pras, E. Roux, A.M. Dussaix et M. Claessens

[*Systèmes intelligents de management*](https://www.amazon.com/Syst%C3%A8mes-Intelligents-Management-Paris-Nathan/dp/2091921246/ref=sr_1_3?ie=UTF8&qid=1473261402&sr=8-3&keywords=jean+marie+choffray), (Paris : Nathan, 1992)

[*Marketing expert : logiciels d’aide à la décision*](https://www.amazon.com/Marketing-expert/dp/2704210845/ref=asap_bc?ie=UTF8), (Paris : McGraw-Hill, 1985)

[*Développement et gestion des produits nouveaux*](https://www.amazon.fr/Developpement-produits-nouveaux-concepts-applications/dp/B003WW5ZUI/ref=sr_1_2?ie=UTF8&qid=1473261816&sr=8-2&keywords=produits+nouveaux+choffray+dorey), (Paris : McGraw-Hill, 1983), avec F. Dorey

[*Market planning for new industrial products*](https://www.amazon.com/Planning-Industrial-Products-Marketing-Management/dp/0471049182/ref=asap_bc?ie=UTF8), (New-York : John Wiley, 1980), avec G. L. Lilien

**Remerciements**

*A Andrée Pirretz, ma mère*

*Pour tant de gentillesses, de joies et de bonheurs partagés.*

**Avertissement**

*« De la crise à l’entreprise, en passant par vous »* ne coûtant pas plus qu’un… billet de loterie, ne soyez pas surpris d’avoir perdu :-) ! Mais, si vous travaillez sérieusement – et, seulement, si vous travaillez sérieusement ! –, peut-être gagnerez-vous le… gros lot ? En fait, c’est vous – et non la roue du hasard –, qui déciderez du sort à réserver à ce livre au fil de son déroulement sur votre écran. Me voici libéré de l’obligation de vous plaire, et sans doute de vous flatter, pour conserver votre attention et mériter votre estime…

Dans cet ouvrage, l’espace de quelques pages qu’il vous est loisible de passer, je me « livre » un peu plus qu’à l’accoutumée. Aucun exhibitionnisme, toutefois, mon seul souci étant de « *Rendre à César ce qui appartient à César…* » en témoignant de mon respect pour celles et ceux qui, plus que d’autres, m’ont permis d’être ce que je suis ou m’ont soutenu quand la vie me paraissait – le plus souvent à tort ! –, plus difficile que je ne l’eusse souhaité.

La vie d’un universitaire se résume souvent à critiquer le travail des autres et à encenser le sien ! En vous livrant ce livre, je ne cherche ni l’adhésion béate, ni la vaine polémique. Il vous est transmis tel quel, imprécisions et petits défauts compris. Je n’attends, ni ne recherche, aucune réaction, de quelque nature que ce soit. Et, comme disait Socrate, « *Si ce que tu as à me dire n'est ni vrai, ni bon, ni utile, je préfère ne pas le savoir, et quant à toi, je te conseille de l'oublier…* »

**Table des matières**

[Avant-propos](#_Toc462675143)

[Pour éviter toute ambiguïté](#_Toc462675144)

[Un bon à rien, prêt à tout](#_Toc462675145)

[La grande récession de 2007-2009](#_Toc462675146)

[Un éloge de l’entreprise](#_Toc462675147)

[Trois innovateurs qui ont osé dire « non ! »](#_Toc462675148)

[La vie est un test](#_Toc462675149)

[Synthèse](#_Toc462675150)

[Auteur](#_Toc462675151)

[Références](#_Toc462675152)

# Avant-propos

*« Si un homme a de la chance, avant de mourir, il rassemblera autant qu'il le peut son patrimoine culturel pour le transmettre à ses enfants. Et jusqu’à son dernier souffle, il sera reconnaissant d’avoir pu laisser cet héritage inépuisable, sachant que c'est notre mère nourricière et notre vie éternelle. »*

(W. and A. Durant, [1968](#Durant1968))

« *De la crise à l’entreprise, en passant par vous* » est une invitation à l’action, à la prise de responsabilité, à la création responsable de valeur économique et à la recherche obstinée d’une croissance rentable. Oui ! Notre monde vient d’échapper à un effondrement systémique dont 1929 n’aurait constitué qu’un aimable préambule. Oui ! L’entreprise privée est le seul acteur social créateur de richesse économique et la solution la plus adaptée au mal qui se répand. Oui ! Il est extrêmement difficile de changer quoi que ce soit sur terre et d’apprendre à dire « non ! » En cas d’échec, le coût est connu : licenciement, exil, condamnation à mort !

L’objet de cet ouvrage est de partager le fruit d’une réflexion menée au cours de ces dernières années sur le rôle de l’entreprise dans l’environnement exceptionnel que nous connaissons depuis la Grande Récession de 2008-2009. Il aborde les causes et les conséquences de cet événement financier, industriel et politique historique ; le rôle de l’entreprise privée, de l’innovation et des entrepreneurs – eh oui ! vous… –, dans la recherche d’une solution ; et, enfin, les principales leçons de l’histoire à la lumière de ce qu’advint de l’œuvre de quelques grands hommes, innovateurs et agents du changement : Steve Jobs, Napoléon Bonaparte, et Jésus de Nazareth.

Ecrire sur des thèmes aussi complexes, et aussi lourds de conséquences pour notre devenir commun, est un véritable défi et invite à la modestie. J’espère que les choix effectués mériteront votre investissement, votre attention et votre temps !

# Pour éviter toute ambiguïté

Je ne suis pas économiste. Je suis un piètre gestionnaire. Je ne connais pas grand-chose à l’histoire, ni à la philosophie. Au mieux, et comme vous le découvrirez dans les pages qui suivent, je suis un touche-à-tout, conscient de ses limites et pas très fier d’en savoir si peu après soixante-six ans de vie, dont plus de deux tiers consacrés à l’étude, à la recherche et à l’enseignement à l’Université. Après tout, l’âge de la retraite ne sonnerait-il pas à la bonne heure ? Celle à laquelle on prend conscience qu’on n’atteindra pas l’objectif, si ce n’est celui de rendre son tablier à plus jeune, plus compétent et plus ambitieux que soi. Laurence Peter n’avait sans doute pas tort en énonçant son célèbre principe : « *Les hommes sont généralement promus jusqu’à ce qu’ils atteignent leur niveau d’incompétence.* »

Après une courte digression sur ce que j’ai appris sur les bancs de l’école, à quelque niveau que ce soit, et quelques leçons tirées sur l’inconséquence des jugements péremptoires… ; sur le risque de se tromper quand on a raison… ; sur le coût d’opportunité d’un doctorat… ; sur la validité des modèles mathématiques… ; et sur la résistance au changement…, « *De la crise à l’entreprise, en passant par vous* » porte sur l’analyse de la situation exceptionnelle que nous avons vécue depuis 2007 – sans doute, la plus formidable leçon d’économie que le monde ait reçue en temps réel –, sur le rôle particulier que pourrait jouer l’entreprise privée au cours de la phase de « renaissance » à venir, et sur le coût du changement en cas d’échec, particulièrement pour celles et ceux qui en sont à l’origine et le personnifient.

Comme aimait le rappeler A. Einstein : «*Montrer l’exemple n’est pas le principal moyen d’influencer les autres, c’est le seul moyen !* »Ce livre est une invitation radicale à l’action, à la prise de responsabilité, à la création responsable de valeur économique et à la recherche obstinée d’une croissance rentable, sans lesquelles une redistribution autoritaire de la richesse, et/ou un développement exponentiel de la misère, ne pourront être évités. Oui ! Notre monde vient d’échapper à un effondrement systémique dont 1929 n’aurait constitué qu’une aimable mise en bouche. Le vent du boulet est passé très, très, près de nous. Et, selon toute vraisemblance, le monde est loin d’avoir terminé son adaptation. Les profonds changements nécessaires dans l’organisation du « système » sur lequel il repose, dans ses dimensions financière, industrielle et politique, sont loin d’avoir atteints leur apogée. De nombreuses secousses secondaires et remous sont à anticiper. Peut-être même, à craindre.

Dans un tel contexte, faire appel à l’initiative privée et à la libre entreprise constitue la voie à suivre. Défendre la *liberté d’entreprendre*, point de fusion des libertés individuelles et collectives, devrait être au cœur de toute politique proactive de redéploiement. L’entreprise, ne l’oublions jamais, est le seul acteur social créateur de richesse économique. Elle est seule à financer l’Etat, les collectivités locales, et à travers eux : les hôpitaux, la police, la justice, l’armée, les universités, tous les centres d’assistance de quelque nature que ce soit, et les fonctionnaires…, dont celui qui écrit ce livre !

Bien sûr, il est toujours extrêmement difficile d’innover, d’induire le changement. Cela requiert de savoir dire « non ! » en s’inscrivant en porte-à-faux du *statu quo*, de la bien-pensance, de la grammaire des affaires et de la bienséance politique, tout en entraînant l’adhésion du plus grand nombre et le mouvement de tous. Un pari très risqué à court terme en cas d’échec…, si l’on se réfère aux enseignements de l’histoire. Certains y ont perdu leur poste de Président d’entreprise (un homme appelé Steve Jobs) ; d’autres y ont perdu leur pouvoir politique et ont été écartés (un homme appelé Napoléon Bonaparte) ; d’autres, encore, ont été condamnés à mort (un homme appelé Jésus de Nazareth) !

Comme je l’ai déjà évoqué, écrire sur des thèmes aussi complexes, et aussi lourds de conséquences pour notre devenir commun, est un véritable défi et invite à la modestie. J’espère, très sincèrement, que les choix effectués mériteront votre investissement, votre attention et votre temps !

# Un bon à rien, prêt à tout

Circulez… Il n’y a rien à voir ! Cette section n’est pas pour vous. Elle n’a que peu de liens avec le thème de ce livre. Elle peut être ignorée sans perte de substance, ni d’information. Elle est pour moi. J’y règle, enfin, quelques dettes envers celles et ceux auxquels je dois beaucoup. En fait, je leur dois tout !

Peu de personnes me semblent avoir directement influencé mon enfance, si ce n’est mes parents : Andrée Pirretz et Ghislain Choffray. Des êtres véritablement exceptionnels : intelligents, courageux, modestes, généreux et disponibles. Comme devraient l’être tous les parents…

Deux autres personnes ont également imprimé une trace dans ma mémoire sans en avoir eu, sans doute, pleine conscience. L’abbé Coulaie, qui passait ses dimanches d’hiver à organiser des séances de cinéma pour les enfants dans une ancienne étable aménagée en salle de projection. Et Monsieur Withaeghs, mon instituteur, auquel je dois bien plus que mon intérêt pour l’arithmétique, la géométrie, les cubes, les polyèdres, les pyramides et les cônes en papier.

Tous les quatre m’ont appris une chose essentielle : « *On ne possède vraiment que ce qu’on donne !* »

Mes années au collège Saint-Louis de Liège passèrent à la vitesse de quelques matchs de basket-ball. J’y rencontrai des personnalités étonnantes. Mes professeurs de mathématiques : Monsieur Courtois et ses jolies cravates ; l’abbé Hendrickx professeur d’algèbre de trigonométrie et de basket-ball ; Monsieur Jeangille, maître en tout ; et un professeur exceptionnel de géométrie analytique, qui me pardonnera d’avoir oublié son nom, mais à qui je dois de savoir tracer des cercles parfaits sur un tableau. Mr. Jeangille, particulièrement, me rendit un fier service. Se rendant compte que je n’étais pas un foudre de travail, il me dit un jour : « *Je vous ai enfin compris. Vous ne faites rien. Vous n’arriverez jamais à rien dans la vie !* » Il avait raison…

Quant à mes professeurs de français, ils m’ont appris la grammaire et l’orthographe, en partie oubliées depuis – l’abbé Naveau, surtout, à qui je dois de mettre un point après une date ! –, et Monsieur Florkin, qui ne pouvait cacher son admiration pour la chose agréablement écrite et joliment dite. Un professeur de dessin industriel m’apprit la générosité en plus de la perspective et des techniques de projection. Un professeur d’anglais, que nous appelions « papa », me transmit un peu de sa passion pour la langue de Shakespeare. Bref, de belles années d’insouciance et de soirées – les Golden Sixties ! –, illuminées de charmants prénoms féminins, dont un, enfin et pour la vie : Myriam.

Je fus heureux durant mes quatre années à l’Ecole d’Administration des Affaires de l’Université de Liège, si j’exclus les problèmes de parking Place du XX Août, déjà alors ! Pour d’évidentes raisons, je ne citerai aucun nom de professeur. Mais, j’ai un souvenir vif d’un excellent professeur d’économie qui interrogeait ses étudiants un verre de bière à la main ; d’un professeur de droit qui nous faisait rêver d’Europe et du monde des affaires ; d’un professeur de gestion qui m’apprit que notre système économique « *N’apportait jamais qu’un peu plus de la même chose !* » ; d’un professeur de méthodes quantitatives qui me fit découvrir l’économétrie et la statistique multivariée ; d’un « vieux » professeur de statistique, plus jeune que moi aujourd’hui…, à qui je dois mon intérêt pour la discipline ; de deux enseignants qui me dirent, une fois mon diplôme en mains : l’un, de « *Foutre le camp aux Etats-Unis le plus vite possible…* », et l’autre que « *La seule erreur qu’il ait commise dans la vie était de ne pas avoir pris le pouvoir dans une certaine grande société holding belge…* » Tous deux avaient, bien évidemment, raison !

Enfin, je me rappelle d’un intervenant extérieur qui cherchait à nous convaincre que les activités industrielles n’avaient aucune chance de survie si elles n’étaient pas proches du littoral ! A l’époque, rappelons que la *Silicon Valley*, l’informatique personnelle et l’internet n’avaient pas encore vu le jour. Cet enseignant eut donc le mérite de m’apprendre qu’on pouvait : « *Se tromper complètement en ayant parfaitement raison !* » Une leçon que je n’oublierai jamais et que je retrouverai, un peu plus tard, de l’autre côté de l’Atlantique, sous la forme : « *Mieux vaut avoir presque raison, que précisément tort !* »

Je suis arrivé au Massachusetts Institute of Technology par le plus grand des hasards, et en suis sorti rapidement. Mal du pays et de l’Europe, sans doute… Mais, j’y ai rencontré des personnes exceptionnelles, dont l’intelligence, la simplicité et le sens de la gratuité m’ont marqué à vie. On ne suit pas impunément les cours de Drake (*Probability Theory*) ; de Chernoff (*Mathematical Statistics*) ; de Welsch (*Statistical Inference*) ; de Winston (*Artificial Intelligence*) et sa célèbre citation d’Ed Fredkin : « *L’intelligence ne dépend pas du fait que la machine soit humide ou sèche à l’intérieur !* » ; de Donovan (*Systems Programming*) ; de Kaufman, Oh ! Gordon Kaufman (*Decison Theory*) ; de Thomas Magnanti (*Mathematical Programming*), qui enseignait dans la matinée le chapitre qu’il venait d’écrire au cours de la nuit ; de Silk (*Measurement Theory*) ; de Little…, John D .C. Little, l’homme au théorème (*Management Science*) ; de Glen Urban, sculpteur et entrepreneur (*New Products*) ; de Peter Keen (*Organizations Theory*), avec ses deux pieds sur le bureau! ; De Sidney Alexander (*Micro and Macro Economics*) qui, en plein choc pétrolier, nous dit: « *Le modèle est erroné, changeons de modèle !*» Enfin, de mon ami Gary L. Lilien (*Marketing Models*), l’intelligence, le courage et la gentillesse personnifiée. A tous, je dois des excuses : de ne pas avoir plus travaillé encore dans la direction de leurs passions ! Vouloir obtenir un diplôme (Ph.D, doctorat américain) dans une telle Institution est sans doute une grossière erreur. Cela conduit à rater des opportunités qu’on regrette longtemps !

Enfin, comment pourrais-je passer sous silence l’intérêt et le soutien que m’ont témoignés, quand c’était important, quelques personnes d’exception : Gaston Deurinck, Président de la Fondation Industrie-Université ; Henry Beckers, mon beau-père, doublé d’un homme d’affaires admirable, et sa pétillante épouse, Gilberte Van Leeuw ; le Comte Pierre Clerdent, visionnaire et homme d’Etat à qui Liège doit beaucoup ; Françoise Rey, amie et fidèle alliée à l’Essec et Maître Gilbert Olivier, Directeur Géneral, qui m’accueillit à Paris, avec une élégance et une générosité infinies, quand aucune université et/ou institution supérieure belge ne voulait d’un jeune Ph.D. du M.I.T. La résistance au changement, déjà alors… ! Qu’ils voient dans « *De la crise à l’entreprise, en passant par vous* » une marque de ma gratitude et le fruit de leur confiance.

# La grande récession de 2007-2009

« *Quand je parle de guerre, je parle sérieusement : il y a une guerre des intérêts, pour l’argent, pour les ressources de la nature, il y a des guerres pour la domination des peuples. Certains pourraient penser que je suis en train de parler de guerre de religions. Non ! Toutes les religions veulent la paix. C’est ce que nous voulons. La guerre ce sont les autres qui la veulent… Compris ?!* » (pape François, [2016](#Guénois2016))

Plus j’observe la vie et plus je suis admiratif devant le travail des historiens ! La raison est simple. Plus on remonte dans le temps et on s’éloigne d’un objet d’interrogation, plus il devient difficile d’en distinguer le *mythe* de la *réalité*. Quant à la *vérité*, elle est encore beaucoup plus rude à cerner. Ainsi, bien qu’ayant très attentivement observé et vécu les évènements économiques exceptionnels de ces dernières années, et ayant disposé de moyens d’information particulièrement riches et variés, il m’est totalement impossible de vous dire, avec certitude, ce qui s’est passé et quel est l’enchevêtrement exact des faits, des hasards, des volontés exprimées et des intentions cachées qui en ont été les moteurs. Il faudra sans doute des décennies, si pas plus, pour qu’émerge une *théorie* acceptable de cette crise majeure, et pour que du foisonnement des causes et des conséquences mises à jour, émerge une *vérité*. En attendant, il faudra bien se contenter de grossières approximations. « *En fin d’analyse, c’est la perception de ce qui s’est passé qui importe, et non ce qui s’est effectivement passé !* » (US Joint Forces Command, JOE [2010](#JOE2010))

« *L’état typique de l’humanité est la tyrannie, la servitude, et la misère.* » nous rappelle Milton Friedman ([1962](#Friedman1962)). Notre monde évolue généralement au bord du *chaos*. C’est son mode de fonctionnement normal. Quelquefois, il suffit d’un incident marginal pour déclencher une succession d’évènements conduisant à une crise majeure. Distinguer les causes des effets devient difficile, sinon impossible. Et, il faut faire appel aux dernières ressources de l’art diplomatique – voir sur ce thème, notamment Kissinger ([1994](#Kissinger1994)) –, pour arriver à une compréhension des événements mutuellement acceptable. Ce manque de *robustesse*, ou si vous voulez cette *fragilité* des choses considérées comme étant établies, surprend toujours ceux qui ne cherchent pas à comprendre les méandres de la psychologie humaine, ni la complexité des ruses de l’Histoire…

Ainsi, au moment où j’écrivais ces lignes, qui aurait pu dire où nous mènerait, deux ans plus tard, la situation qui se déroulait en Ukraine, un pays de plus de quarante millions d’habitants, à l’histoire particulièrement mouvementée et qui a souvent été placé sous la domination de puissances étrangères. Un pays qui fut la première force économique de l’ex-URSS, et qui brille par sa puissance agricole et industrielle, même s’il est dépendant au plan énergétique. Alors, le Président Viktor Yanukivych, semblerait-il élu, et dont le nom apparaissait toujours dans le *World Factbook* de la CIA…, fut démis de ses fonctions par le Parlement après des semaines de troubles culminant dans une véritable insurrection. Des membres gouvernement cherchaient à fuir. Certains furent interceptés aux frontières. Yuliya Tymoshenko qui, disait-on, purgeait une peine de prison pour prise d’intérêt sur des contrats gaziers avec la Russie, fut libérée. Elle annonça sa candidature à la prochaine élection présidentielle qui…, dans le *chaos* dans lequel se trouvait le pays, ne pourraient jamais être tenues librement. Quelles seront à terme les conséquences de cette situation sur l’équilibrage des relations Etats-Unis Russie – pensez à la séparation de la Crimée, à la guerre du Donbass et aux sanctions économiques envers la Fédération de Russie qui ont suivi ? Sur le visage et la configuration à terme de l’Europe ? Sur le prix des denrées alimentaires et sur celui du gaz ? Je vous invite à noter vos sentiments et vos analyses au moment où vous lirez ce chapitre et à les comparer à la réalité que vous découvrirez plus tard…

**Ce que nous pensons avoir appris…**

Pour celles et ceux qui n’en auraient pas pris connaissance – j’en suis convaincu, une infime minorité ! – voici les conclusions les plus saillantes du rapport écrit en [2011](#FCIC2011) par la *Financial Crisis Inquiry Commission*, alors que les conséquences des processus enclenchés par ces événements financiers historiques se déroulent toujours sous nos yeux (<http://fcic.law.stanford.edu>) :

« *Haut du formulaire*

*Nous concluons que :*

*… cette crise financière était évitable.*

*… de nombreuses défaillances dans la régulation et la supervision financières se sont révélées dévastatrices pour la stabilité des marchés.*

*… des échecs dramatiques de gouvernance et de gestion des risques au sein de nombreux établissements financiers d'importance systémique constituent une des causes principales de la crise.*

*… une combinaison de surendettement, d’investissements risqués, et un manque de transparence ont mis le système financier sur une trajectoire de collision.*

*… le gouvernement n’était pas préparé. Sa réponse inadaptée a renforcé l’incertitude et la panique des marchés.*

*… il y avait une carence systémique en matière de responsabilité et d'éthique.*

*… l’abaissement des normes d’octroi des prêts hypothécaires et leur titrisation a allumé et attisé la flamme de la contagion.*

*… les produits dérivés non réglementés ont largement contribué à cette crise.*

*… les défaillances des agences de notation ont constitué des rouages ​​essentiels au cours de ce processus de destruction financière.* »

Ainsi, un des pires désastres financiers qu’ait connu le monde, et certainement le plus onéreux de tous, se révèle être le résultat direct de décisions, d’hésitations et d’erreurs humaines : « *Nombreuses défaillances de régulation financière ; carence spectaculaire en matière de gouvernance ; endettement excessif et prise de risque exagérée ; décideurs politiques mal préparés ; infractions graves en matière de responsabilité.* »Tous ces manques contribuèrent à une tragédie dont le résultat final sera nécessairement un changement majeur dans l’équilibre des pouvoirs et de la puissance sur terre…

Haut du formulaire

Cette situation était-elle évitable ? Une fois enclenchée, la succession des évènements était-elle prévisible ? Bien avant l’analyse et le diagnostic de la *Financial Crisis Inquiry Commission*, en Décembre 2008, un groupe de professeurs et de chercheurs de l’*Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales* (ESSEC), se réunissant sous la direction du professeur Alain Lempereur, réfléchissait à ces questions. Dans un livre publiant le fruit de leur travail (Lempereur, [2009](#Lempereur2009)), on peut lire : « *C’est l’occasion de tirer toutes les leçons des négligences et imprévoyances. La crise actuelle étend l’interrogation à de multiples domaines de l’action : la politique, l’économie, la finance, l’industrie, le management, l’enseignement, etc. Face aux dimensions multiples de cette crise, il faut mobiliser toutes les compétences et connaissances : analyser, impliquer, innover, évaluer. Il faut amener les responsables politiques, économiques et sociaux, les managers et salariés, les chercheurs et praticiens – en somme chacun de nous – à reposer la question des fondements d’un leadership responsable, allié puissant pour atténuer les effets d’une crise, en sortir vite et réduire les risques de répétition. Ce leadership responsable doit redonner confiance en replaçant les valeurs humaines au cœur de tous les dispositifs, transformer la gouvernance, repenser le management, sécuriser la finance et rassurer par l’économie.*» Où en sommes-nous huit ans plus tard ? A vous de répondre !

Dans ce même ouvrage, j’écrivais qu’il nous fallait impérativement réapprendre à respecter la colère des marchés…

« *C’est de la colère des marchés* – *de ma colère, penserez-vous peut-être ?* – *dont je vais vous parler. D’une crise qui, au risque de vous surprendre, n’en est peut-être pas une, ou pas encore. De marchés qui ne fonctionnent plus tout à fait comme des marchés devraient le faire. Du manque d’information de qualité sur la situation des entreprises, financières particulièrement. Des contraintes nouvelles s’exerçant sur la liberté des agents économiques et des investisseurs. Enfin, du manque de sens des responsabilités de certains dirigeants d’entreprise, et acteurs politiques, qui paraissent plus soucieux de plaire à une opinion publique profondément troublée, que de contribuer à la résolution du problème complexe dont nous héritons.* »

« *Depuis avril 2007, les marchés ont fonctionné comme ils l’ont toujours fait : avec détermination, mais sans empressement. Au cours des mois qui ont suivi, ils ont corrigé, lentement et patiemment, les excès commis par les opérateurs dans l’appréciation de l’ensemble des actifs détenus par les entreprises, et non seulement des crédits immobiliers (CDO, Collateralized Debt Obligations,…) et autres produits dérivés (CDS, Credit Default Swaps,…). Ils ont également revu à la baisse leur estimation de croissance économique future. Cette méthode d’évaluation des actifs détenus, par essai-erreur, donne souvent naissance à des fluctuations impressionnantes à court terme, qu’on appelle volatilité.* »

« *L’éventuelle surprise concerne les mois de septembre et d’octobre 2008, durant lesquels on observe une correction atypique. Elle est pourtant la conséquence directe des hésitations des autorités fédérales concernant le plan Paulson. De son rejet initial le 29 septembre, ayant entraîné une chute de la capitalisation boursière américaine de ($ 1,2 T, Trillion ou mille milliards), supérieure au coût du plan lui-même ($ 700 B, Billion ou milliard). De l’imprécision concernant les formes d’intervention dans le cadre de ce plan : transfert d’actifs toxiques (lesquels ?) et/ou apport en fonds propres. Et, enfin, des contraintes nouvelles en matière de vente à découvert. Ces contraintes ont eu, au travers de leur incidence sur la liquidité des marchés, et comme l’avait très justement anticipé Craig Donohue, président du Chicago Mercantile Exchange, l’effet exactement inverse de celui désiré ! Christopher Cox, Président de la Securities and Exchange Commission, reconnut également en décembre que cette décision fut une erreur majeure.* »

Quant au bouc émissaire, puisqu’il fallait bien en trouver un, il ne fut pas difficile à épingler :

« *Les faits sont les suivants :*

* *$ 600 T de dérivés traités sur des marchés non-réglementés*
* *$ 67 T de produits de type CDS*
* *$ 54 T de Produit Mondial Brut (GWP)*
* *$ 33 T de capitalisation boursière mondiale, dont $12 T pour les USA*
* *$ 13 T de Produit National Brut (GDP) des USA*
* *$ 11 T de crédits immobiliers en cours aux USA*
* *à peine $ 2 T de crédits de type subprime, en tenant compte de la nationalisation de Fannie Mae et Freddie Mac.*

*A l’évidence, seul un manque de liquidité du marché des produits dérivés (armes financières de destruction massive, selon Warren Buffett), et plus particulièrement des CDS (Credit Default Swaps) – terme couvrant une large gamme d’instruments de couverture des risques associés à différents types de dettes, notamment obligataires – est de nature à expliquer la perte de confiance des marchés.*

*Les crédits de type subprime qui représentent, selon les estimations, un montant maximum de $ 2 T, après prise en considération de la nationalisation de Fannie Mae et de Freddie Mac, ne semblent pas à eux seuls pouvoir justifier un plan de relance se chiffrant aujourd’hui à plus de $ 8 T. Ils constituent, toutefois, un coupable idéal, de même qu’ils offrent un socle social utile à tout plan de relance ambitieux !* »

Et, en conclusion…

« *A l’analyse, la situation exceptionnelle que nous connaissons ne fait que traduire la profonde insatisfaction de celles et ceux qu’on appelle des investisseurs - individuels ou institutionnels - qui confient leur capital, c'est-à-dire leur épargne, à des entreprises ou à d’autres organismes, en fonction des perspectives offertes en termes de création de valeur et de croissance de la rentabilité. C’est donc d’une exigence nouvelle face au manque de transparence des états financiers, à l’irresponsabilité de certaines équipes dirigeantes et à l’illisibilité des stratégies mises en place dans un monde, dont la faible croissance ne fera qu’accentuer le caractère compétitif, dont il s’agit. Saine défiance me direz-vous… Ou, comme auraient pu l’exprimer saint Augustin et Bossuet : Suites d’un manquement à la vertu !* »

**Ce qu’un peu d’histoire rappelle…**

Comme toujours, la *réalité*, voire la *vérité*, est infiniment plus simple ! On la trouve dans de nombreux ouvrages écrits par des observateurs aguerris de la condition humaine…

Ainsi, qui mieux que Gustave le Bon ([1963](#LeBon1963)) a mis en évidence les mécanismes de constitution et de fonctionnement des *foules* ? Les marchés étant, au sens technique du terme, des foules, il convient d’en comprendre la finalité et la dynamique. Une fois formée, une foule devient insensible à toute forme de rationalité. Efficacement encadrés, ses acteurs sont aisément manipulables par des images et des discours simples. Le retour à la conscience, et à une certaine forme de rationalité, est toujours l’effet de l’effondrement d’un *mythe* face à la réalité. C’est en cela que les foules, telles que les « sans-dents » peut-être demain, si elles sont utilisées avec intelligence et doigté, ne servent généralement qu’à détruire…

Dans un bel opuscule que je vous recommande, Galbraith ([1990](#Galbraith1990)) livre l’*histoire de l’euphorie financière*. La régularité avec laquelle notre monde connaît de telles chutes dans la démence surprend, de même que la présence concomitante des conditions qui y conduisent : innovation majeure à caractère financier ; incompétence des intervenants ; arrivée d’une nouvelle génération d’investisseurs ; tendance à l’autosuggestion ; utilisation excessive de l’endettement ; méconnaissance (oubli) de l’histoire… Bref, la période 2007-2009, ne constitue qu’un exemple supplémentaire de ce qui arrive lorsque la *folie* humaine prend le dessus sur la rationalité. Phénomène conduisant naturellement à la recherche de boucs émissaires, à la création de nouveaux *mythes* et *interdits* (Girard, [1978](#Girard1978)) et, avec certitude, à de nouvelles fuites collectives hors du réel... A cet égard, il est intéressant de redécouvrir les aventures du banquier Saccard (Zola, [1919](#Zola1919)), qui illustrent mieux que tout la puissance des illusions qui naissent du désir d’enrichissement ; la diversité des stratagèmes utilisés par ceux qui essaient de voler l’épargne publique ; l’effondrement inévitable des châteaux de cartes financiers ; mais l’heureux dénouement : le *capital* étant en quelque sorte le « *fumier* » du monde, il enrichit le champ industriel, financier et commercial dont germeront d’autres aventures…

Dans le monde de la finance, Henry Clews ([1888](#Clews1888)), banquier d’affaires et heureux propriétaire du château de Mandelieu La Napoule, rappelle avec élégance la dure réalité des marchés financiers – pourtant, et de très loin, la moins mauvaise méthode d’allocation des fruits de votre travail et de votre épargne –, et la nécessité d’agir en ce domaine avec la plus grande modestie, la plus profonde réflexion, en s’inspirant des fruits, durement acquis, de l’expérience :

« *Peu d’individus acquièrent une expérience suffisante à Wall Street avant d’atteindre cette étape de la vie où ils ont déjà un pied dans la tombe. Lorsque ce moment arrive, ces vétérans passent généralement de longs intervalles de repos dans leurs confortables maisons. Et, lorsqu’arrive un mouvement de panique, situation qui se produit plusieurs fois par an, ils accourent chez leurs courtiers à Wall Street, boitillant sur leurs cannes. Ils achètent alors les actions des meilleures sociétés dans la limite de leurs moyens financiers ; moyens qu’ils ont accumulés précisément en vue de cette opportunité. Généralement, la panique se répand jusqu'à ce qu’un nombre suffisant d’achats au comptant soient réalisés, entrainant une réaction en chaîne à la hausse. Lorsque la panique s’estompe enfin, ces vieux messieurs, qui ont patiemment attendu l'inévitable événement, réalisent rapidement leurs gains ; les déposent auprès de leurs banques ; achètent à long terme divers biens immobiliers ; et, se retirent jusqu’à la saison prochaine dans la quiétude de leurs superbes maisons, se consacrant au bonheur de leurs familles.* »

A ce jour, notre monde a-t-il réellement changé ? En dehors de la grandeur des nombres évoqués, je ne le crois pas ! Cette crise est-elle vraiment différente de toutes celles qui l’ont précédée ? Sans doute non, comme l’évoque le président de la banque centrale américaine, Ben Bernanke ([2013b](#Bernanke2013b)) ! D’ailleurs, au cours de cette période exceptionnelle, tous n’ont bien évidemment pas perdu. Les investisseurs qui se sont intelligemment positionnés sur des produits (ETF : *Exchange Traded Funds*) inversement corrélés avec l’évolution des marchés ont même beaucoup gagné, confirmant l’adage selon lequel, « *L’argent ne se perd jamais, il se trompe de poche !* »

**C’est une guerre, idiot…**

La guerre n’est généralement que la poursuite de l’économie sur d’autres champs de bataille… L’histoire du monde se confond avec l’histoire des empires, c’est-à-dire avec l’histoire des guerres. L’expression *Pearl Harbour* utilisée à l’automne 2008 par Warren Buffett, ou encore le terme *D-Day* utilisé par Bill Gross pour décrire la fin du programme de monétisation de la dette QE-2 en juin 2011, ne sont peut-être pas aussi éloignés de la réalité que d’aucuns le pensent. Ce que nous vivons aujourd’hui n’est rien d’autre qu’une nouvelle forme de *guerre mondiale* menée, cette fois, sur les terrains de l’économie, de l’industrie et de la finance.

Ceux qui avaient un doute quant à la détermination des Etats-Unis de défendre leur système de valeur, et l’intégrité de l’outil économique et financier sur lequel il repose, l’ont certainement perdu ! Selon Bloomberg (Pittman et Ivry, [2009](#Pittman2009)), le *US Government* et la *Federal Reserve* ont dépensé, ou se sont engagés à dépenser, depuis le début de la crise, plus de $12.8T (Trillion ou mille milliards de dollars). Soit un montant qui s’approche du Produit National Brut ($14.2T en 2008) et représente plus de dix fois la masse monétaire en circulation alors : $899.8B (Billion ou milliard). Il s’agit donc de la guerre récente la plus onéreuse qu’ils aient eu à mener, la seconde guerre mondiale ayant coûté approximativement $4.2T, la guerre du Vietnam $686B, et la guerre d’Irak $650B (Daggett, [2008](#Daggett2008)).

Au travers d’un ensemble de programmes dont ils ont le secret des acronymes – TARP (*Troubled Assets Relief Program*), ZIRP (*Zero Interest Rate Policy*), QE-1 (*Quantitative Easing*), QE-2, QE-Light, Operation Twist, QE-3, … –, les Etats-Unis ont progressivement sanctuarisé les acteurs clés du système bancaire et financier, accéléré le refinancement à moindre coût des biens immobiliers susceptibles de poser problème, favorisé la restructuration des secteurs industriels les plus vulnérables, et envoyé un message parfaitement limpide aux plus téméraires de leurs créanciers sur leurs intentions en matière monétaire. Après avoir prioritairement secouru les établissements financiers – américains, mais aussi… européens ! –, les avoir aidés à faire face aux risques qu’ils avaient pris dans la zone dollar, et après avoir commencé à réduire leur implication militaire dans le monde, les Etats-Unis sortent de ces huit dernières années, incontestablement renforcés. Quant à l’Europe, si elle semble être sortie de l’auberge, elle est confrontée, plus que jamais, à un choix simple : « *Plus… d’Europe, ou… plus d’Euro !* »

Pour faire court, et quelles qu’aient pu être ses interrogations, voire ses erreurs d’appréciation à divers moments, Ben Bernanke ([2014](#Bernanke2014), [2013b](#Bernanke2013b), [2013c](#Bernanke2013c), [2012](#Bernanke2012), [2010](#Bernanke2010), [2009](#Bernanke2009)) semble avoir fait preuve d’un discernement atypique, de créativité, de cohérence, de pragmatisme, de détermination et, tout simplement, de courage face à l’adversité. Avait-il le choix ? Ce qui est certain, c’est que sans le soutien de la Réserve Fédérale, l’union monétaire européenne aurait eu beaucoup de mal à survivre ! Sans même imaginer ce qu’aurait pu entrainer pour nous, et pour le reste du monde, l’implosion du complexe industriel, militaire et financier américain.

On attribue à Churchill l’observation selon laquelle : « *Les Etats-Unis choisissent toujours la bonne option, après avoir épuisé toutes les autres !* » Cela pourrait bien avoir été le cas au cours de ces dernières années. Il est en effet surprenant de voir que l’homme qui se trouvait aux manettes monétaires en 2007-09 n’était autre que celui qui avait passé l’essentiel de sa vie à l’étude de la crise de 1929. Connaissant parfaitement l’histoire, et sa « *Suite de mensonges sur laquelle nous sommes tous d’accord !* », pour paraphraser Napoléon Bonaparte, il ne commit aucune des erreurs passées.

Son analyse de la « *Grande Récession de 2008* », comme étant le fruit d’une *crise de panique* d’ampleur inédite, et jamais vécue avec une telle vitesse ni intensité, mérite d’être respectée. Quel que soit l’enchevêtrement exact des causes et des incidents ayant abouti à cette déflagration, il demeure que sans l’action résolue de la Reserve Fédérale – et, dans une moindre mesure, de la Banque Centrale Européenne –, clairement et préalablement énoncée, rigoureusement mise en place dans l’adversité – voire, l’hostilité ! –, et vigoureusement contrôlée dans ses effets, le monde connaîtrait aujourd’hui un sort plus fâcheux encore, et une nouvelle génération de « forts » et de « puissants » aurait sans doute vu le jour…

La morale de l’histoire récente est que les meilleurs se sont trompés. John Paulson, après avoir profité de la crise des *subprime*, a appris la modestie. George Soros, de même que plusieurs grands *hedge funds*, ont fait le choix de la discrétion en remboursant leurs investisseurs. Bill Gross, CEO de PIMCO et gestionnaire du plus grand fonds obligataire mondial, a fait son *mea culpa*. Quant à Warren Buffett, la situation de sa société, Berkshire Hathaway, fut très tendue au cours de l’hiver 2008/09, du fait d’un levier d’endettement qui, pourtant, paraissait raisonnable par temps normal. Une chute de la valeur de ses actifs comprise entre 30 et 50 pour cent aurait pu techniquement lui être fatale « *Nothing right on the left side, nothing left on the right side !* » (Rien de correct à l’actif du bilan ; plus de fonds propres au passif). C’est, incontestablement, ce qui lui serait arrivé à l’époque si, comme le note judicieusement Gross (2013), il n’avait été « *protégé, structurellement et/ou par sa réputation, des retraits et autres remboursements* (appel de marge) *qui ont touché ses concurrents au plus mauvais moment.* » Sagesse ou chance – il en faut parfois, même aux plus expérimentés –, à vous de choisir !

Ceci explique, sans doute, qu’il semble avoir été surpris à l’automne 2008 (Buffett, [2008](#Buffett2008)) ; qu’il ait donné le sentiment d’avoir perdu un peu de son sang-froid légendaire quelques mois plus tard (Buffett, [2009](#Buffett2009)) ; qu’il ait eu l’élégance de remercier l’Etat (Buffett, [2010](#Buffett2010)) ; et, enfin, qu’il se soit fait l’avocat d’un accroissement de la fiscalité pour les plus fortunés (Buffett, [2011](#Buffett2011)). Warren Buffett est décidément un homme élégant et reconnaissant !

Ainsi, s’ils ne moururent pas tous, tous, y compris les meilleurs, se trompèrent et furent touchés sévèrement. La liste des *victimes* tombées au champ de bataille est tenue à jour avec la plus grande précision par la FDIC *Federal Deposit Insurance Corporation* ([2014](#FDIC2014))… La plus grande banque américaine, et sans doute la plus emblématique, J.P. Morgan, essuya elle-même des pertes considérables – de l’ordre de $6 Milliards, soit trois pour cent de ses fonds propres –, au printemps 2012. Le témoignage devant une commission spéciale du Sénat de sa Vice-Présidente en charge des investissements, Ina Drew ([2013](#Drew2013)), constitue l’illustration parfaite des maux du secteur : modèles de calcul des risques erronés, système de contrôle interne insuffisant, irresponsabilité des acteurs impliqués, refus de la réalité, et… autres *contre-vérités* proférées par les dirigeants et propagées avec enthousiasme par les médias !

Comme le note Galbraith dans une de ses dernières interviews : « *Dans un système capitaliste, l’homme exploite l’homme. Dans un système communiste, c’est juste l’inverse !* » Son profond sens de l’humour ne faisait que souligner la pertinence de l’observation faite par ce redoutable observateur de la vie sociale qu’est Berger ([1974](#Berger1974)) : « *Les critiques du capitalisme ont raison quand ils rejettent les politiques qui acceptent la faim aujourd'hui, tout en promettant la richesse demain (et ils ont raison quand ils remettent en question la promesse). Les critiques du socialisme ont raison quand ils rejettent les politiques qui acceptent la terreur aujourd'hui, tout en promettant une société plus humaine demain (et, ils ont raison quand ils se demandent si un tel devenir est crédible).* » Fin des illusions donc, et retour à la réalité de la vie…

Au cours de cette période exceptionnelle, tous nous avons brillé par notre incompétence, notre cupidité et notre stupidité en pensant que l’on pouvait éternellement financer notre mode de vie, et la croissance sur laquelle il repose, par l’endettement ! Tant le socialisme éclairé, que le capitalisme exalté, sont à rejeter, tous deux reposant sur des théories erronées. Le développement économique alterne naturellement phases de croissance et de repli ; phases d’exubérance et de raison. La clé est dans le respect de la liberté d’entreprendre, et la confiance dans la capacité des hommes à construire leur devenir (Friedman, [1962](#Friedman1962), [1990](#Friedman1990), Peyrefitte, [1995](#Peyrefitte1995)).

Dans la situation complexe à laquelle nous sommes confrontés, nul ne sait de quoi demain sera fait. Deux thèses principales s’opposent, si l’on exclut un conflit ou une catastrophe planétaire. Le monde va-t-il connaître une période de *déflation* sévère, comme pourrait le suggérer l’évolution récente du cours des matières premières, le mouvement de désendettement (*deleverage*) des entreprises et des ménages, et l’existence de surcapacités de production dans de nombreux secteurs ? Au contraire, allons-nous plonger dans une phase d’accélération de l’*inflation*, voire de flambée généralisée des prix mondiaux, suite à la monétisation massive de la dette souveraine des principaux pays débiteurs ? Enfin, ces deux « *cancers économiques* » ne pourraient-ils nous toucher successivement ? Dans de telles circonstances, l’important est toujours… invisible ! Il faut apprendre à lire ce qui n’est pas écrit… ; à entendre ce qui n’est pas dit… ; à voir ce qui n’est pas montré… Seules comptent les intentions, les volontés, et la manière dont les faits permettent de les décoder et d’en mesurer la détermination. La manière dont la Réserve Fédérale Américaine (et, dans une moindre mesure, la banque centrale européenne) va, dans les années à venir, alléger son total de bilan – supérieur aujourd’hui à $ 4T, soit approximativement vingt pour cent du PIB des USA, ou dix pour cent du PIB du reste du monde –, et laisser le marché – qui selon Milton Friedman ([1962](#Friedman1962)) constitue le seul rempart à « *La tendance naturelle qu’a le pouvoir politique à concentrer tous les pouvoirs* » –, déterminer la courbe des taux d’intérêt, mérite, sans aucun doute, la plus grande attention !

Il ne fait donc aucun doute que trouver d’efficaces relais de croissance, au travers de la création de nouvelles entreprises, de la mise en valeur de technologies émergentes et/ou de l’ouverture de nouveaux marchés, sera au cœur de toute solution. L’incompétence, l’irresponsabilité et la corruption de nombreux dirigeants – souvent légale, Ziobrowski et al. ([2011](#Ziobrowski2011)), Kroft et al ([2011](#Kroft2011)) ! –, étant un phénomène connu, particulièrement pénalisant pendant les périodes d’euphorie financière, il est également urgent de redécouvrir que, comme la démocratie, le management est d’abord une *éthique*... Besoin d’un *Leadership responsable*, avez-vous sans doute pensé ?

# Un éloge de l’entreprise

« *Surtout, les groupes privés sont devenus de vrais petits états capables d’assurer la retraite de leurs employés, la sécurité professionnelle, la formation, voire la protection sociale… Certains sont devenus de vraies institutions mondiales offrant des garanties, du sérieux et une réputation meilleurs que nombre de nos anciennes administrations d’élite.*» (de Kerdrel, [2016](#deKerdrel2016))

Je viens de m’éveiller…

Je cherche mes lunettes *Giorgio Armani*, équipées de verres *Essilor*. Je vérifie l’heure sur ma *Swatch*. Il est cinq heures. J’enfile mes chaussettes *Burlington*, mes *Crox*, mon peignoir *3Suisses* et me dirige vers la salle de bain. Je laisse couler un filet d’eau fraîche d’un mélangeur *Grohé*, dépose une goutte de dentifrice *Colgate* sur ma brosse à dents *Braun* et me rince la bouche avec un peu de *Listerine*. Je descends les escaliers *Preud’Homme*, éclaire le couloir à l’aide d’ampoules basse tension *Philips* et de quelques LED *Cree* alimentées par *Electrabel*, ouvre la porte *Bieber* et me dirige vers l’armoire *Ikea* pour me préparer un thé *Lipton* dans une vieille tasse *Nescafé*. Je reviens vers mon bureau après m’être mouché dans un *Kleenex* et m’être essuyé les mains avec une serviette *Scott*, sans oublier de déposer le tout dans une petite poubelle *Binéa*. Je prends place à mon *BurOsarts*, mets mon ordinateur *Dell* sous tension, vérifie que le routeur *Cisco* clignote, que la connexion *Belgacom* est opérationnelle, que mes sauvegardes *SanDisk* sont prêtes, lance Windows 10 de *Microsoft* à l’aide de mon clavier *Logitech* et d’une vieille souri *Helwett-Packard*, vérifie mon courrier sur *Google*, mes alertes sur *Yahoo*, mes messages sur *Twitter* et sur *Amazon*, et les nouvelles sur *Bloomberg* et *Reuters*. Enfin, je lance *Word* de l’Office 2016 de *Microsoft* et me mets à penser à vous.

N’en doutez jamais…L’entreprise est non seulement l’avenir de l’homme. Elle est son présent ! Mais, au fait, qu’est-ce qu’une *entreprise* ?

Au risque de surprendre, voire de décevoir, une *entreprise* n’a pas pour seul objet de créer des emplois, de payer des impôts, d’acquitter des charges sociales, de régler la TVA, de répondre à nombre de demandes et d’injonctions administratives, de payer diverses cotisations et amendes, et de… se faire insulter par celles et ceux qui en sont généralement les premiers, et souvent même, les principaux bénéficiaires. Une entreprise est d’abord, et avant tout, un centre de regroupement de *ressources* : besoins à satisfaire, compétences, technologies, infrastructures et moyens financiers. A son origine, se trouve toujours un *rêve*, fruit de l’observation ou de la réflexion de ses fondateurs. Ce rêve, une fois conceptualisé, aboutit à la mise en place de processus opérationnels qui en constituent la partie émergée. « *Tout arrive par les idées ; elles produisent les faits, qui ne leur servent que d’enveloppe*. » nous dit Chateaubriand.

Au plan économique, une entreprise est *un processus de génération de croissance, par la satisfaction de besoins exprimés ou latents, sous contrainte d’efficacité économique*. Le surplus de valeur créé est réparti en contribution au bien-être collectif (impôt sur le résultat, charges sociales), en investissements (recherche et développement, acquisitions), en participation des salariés (primes, stock-options) et en rémunération du capital (rachat d’actions, dividendes). Il appartient au conseil d’administration, assisté de l’équipe dirigeante, de créer un environnement humain qui favorise l’épanouissement personnel, et maximise la valeur à répartir. (Choffray, [2003](#Choffray2003))

La *mission* de l’entreprise, comme celle de tout être vivant, est de se développer, de se renouveler et de ne jamais… tourner en rond ! En pratique, l’expression de cette mission constitue à la fois une extrapolation du passé – tant il est vrai qu’une entreprise ne fait généralement que ce qu’elle sait faire ! –, et une anticipation de son devenir. Cette dernière, qui marque le cap futur, est le fruit de la vision commune du conseil d’administration et des dirigeants. Elle est le reflet de leur ambition et de leur aversion au risque.

**La création de valeur économique…**

Aujourd’hui, n’en déplaise aux dirigeants, qui soit les ignorent, soit ne souhaitent pas se les voir appliquer, deux critères sont utilisés à l’échelle internationale pour mesurer l’efficacité économique : la rentabilité nette des fonds propres (ROE : *Return On Equity*) et la rentabilité nette des ressources engagées (ROA : *Return On Assets*).

Le premier critère est une mesure de l’efficacité avec laquelle l’entreprise emploie ses *fonds propres*, c’est-à-dire les ressources mises à sa disposition par ses actionnaires : son capital, ses réserves et ses primes d’émission. La prime d’émission représente la différence entre la valeur économique d’une action nouvelle telle qu’établie par le marché et l’actif net par action. C’est en quelque sorte la prime que l’actionnaire nouveau est heureux d’acquitter pour avoir le privilège d’obtenir une action nouvelle. Dans le cas d’entreprises performantes, la prime d’émission potentielle peut être plusieurs fois supérieure à l’actif net par action, constituant un moyen de financement particulièrement efficace en cas d’augmentation de capital.

Le second critère constitue une mesure de l’efficacité avec laquelle l’entreprise emploie l’ensemble de ses ressources, c’est-à-dire ses fonds propres et son endettement net. Ce second critère est donc moins strict. Il sera surtout utile pour les entreprises qui financent leur développement par endettement. Dans ce cas, actionnaires et souscripteurs de dette – souvent des obligataires, ou des banques pour le court terme –, apportent *ensemble* à l’entreprise les ressources financières que requiert son développement.

L’*autonomie stratégique*et l’*indépendance financière* sont entièrement fonction de la relation existant entre la rentabilité des fonds propres (ROE) et le coût du capital (C), c’est-à-dire le taux d’intérêt de référence, éventuellement assorti d’une prime de risque ; cette dernière reflétant la rémunération exceptionnelle exigée de l’emprunteur pour couvrir le risque spécifique à son projet. Lorsque la rentabilité des fonds propres est supérieure au coût du capital [ROE > C], l’entreprise est créatrice de valeur économique. En supposant qu’un accroissement de ses ressources n’affecte pas négativement l’efficacité de son processus industriel et commercial, elle a intérêt à s’endetter. A l’opposé, lorsque la rentabilité des fonds propres est égale au coût du capital [ROE = C], l’entreprise a perdu une bonne part de son autonomie. Les décisions stratégiques risquent d’être prises à l’extérieur, notamment au sein des assemblées d’obligataires ou des comités de crédit de ses banquiers. Enfin, lorsque la rentabilité des fonds propres est inférieure au coût du capital [ROE < C], l’entreprise est destructrice de valeur économique. Elle détruit ses forces vives, par une mauvaise allocation de ses fonds propres. Elle doit impérativement faire l’objet d’une évaluation stratégique destinée à isoler et à réduire les sources d’inefficacité.

L’analyse complémentaire de la rentabilité des ressources engagées (ROA) fournit une mesure intéressante de l’efficacité avec laquelle l’entreprise utilise toutes ses ressources financières, y compris son endettement. Ces deux mesures d’efficacité managériale sont aujourd’hui largement acceptées, comme en témoigne leur publication sur de très nombreux sites internet grand public. (Choffray, [2012](#Choffray2012))

L’exigence de performance, qui se mesure par la *Valeur Economique Ajoutée* (EVA : Economic Value Added, soit [EVA = ROE - C]) est fondamentale. Aucun compromis n’est envisageable sur cette dimension ! S’il peut arriver qu’un produit ou une activité ne contribue pas momentanément à la création de valeur, préserver l’équilibre global et les perspectives de développement d’une entreprise, exigent que la contrainte [EVA > 0] soit respectée. Il ne s’agit donc pas d’un objectif, mais bien d’une *obligation* managériale !

**La génération de croissance rentable…**

Encore faut-il s’entendre sur ce qu’est la *croissance* ! L’industriel, l’entrepreneur et l’investisseur – individuel ou institutionnel –, par les prises de participation auxquelles ils procèdent (achat d’actions) contribuent très activement au financement et au développement d’une entreprise. En achetant des actions à un prix (cours du marché) supérieur à la quote-part des fonds propres qu’elles représentent, l’investisseur contribue à réduire le coût de financement, de même qu’il limite le risque d’une modification substantielle des rapports de force au sein du capital. Toute augmentation du cours de bourse conduit donc potentiellement à une diminution du coût de financement, la valeur des actions constituant une véritable monnaie d’échange.

D’une manière générale, la rentabilité de l’achat d’une action (ROI : *Return On Investment*), dépend de la valeur actualisée du flux de résultats nets qu’elle générera. Dans la mesure où ces derniers s’accroissent à un rythme constant, il peut être démontré que le ROI sera d’autant plus élevé que le (PER : *Price Earnings Ratio*, multiple de capitalisation du résultat net) est faible et/ou que le taux de croissance du résultat net par action est élevé. (Bodie et al, [1993](#Bodie1993))

Un investissement n’est intéressant que dans la mesure où son ROI est supérieur au coût du capital C, c’est-à-dire au taux d’intérêt de référence, éventuellement assorti d’une prime de risque. Tout accroissement des taux d’intérêt, ou de la prime de risque, se traduit donc par des exigences nouvelles en matière de rentabilité et/ou de croissance. Dans le premier cas, l’équilibre est généralement atteint au travers d’une diminution de la capitalisation boursière – s’il s’agit d’une société cotée en bourse –, et donc par un renchérissement potentiel de son coût de financement.

Une augmentation des taux d’intérêt, ou de la prime de risque, constitue donc une réelle menace de correction de la capitalisation boursière des entreprises, particulièrement pour celles d’entre-elles qui ne peuvent se prévaloir d’un taux de croissance élevé du résultat net par action. Un tel mouvement, sans doute inévitable dans les années à venir, augmenterait la vulnérabilité des entreprises dont l’activité est faiblement croissante ou qui ne peuvent agir sur leurs coûts, conduisant à un nouveau cycle de consolidation et de restructuration industrielle et financière. Ainsi, la priorité en matière de développement ne devrait jamais porter sur la croissance des ventes, de l’activité, ou de… l’emploi, que dans la mesure où celle-ci se traduit par une croissance plus que proportionnelle de la rentabilité nette par action. La croissance non rentable n’a en fait aucun intérêt économique, ni aucune utilité pratique !

L’attribution d’actions gratuites aux actionnaires (*stock-splits*) trouve également son origine dans le taux de croissance du résultat net par action. L’utilisation optimale de leurs ressources financières amène généralement les sociétés de haute technologie à ne verser aucun dividende. Le résultat net est entièrement conservé en réserve pour réduire le coût de financement, ou pour racheter les actions de la société. En contrepartie, les actionnaires reçoivent des actions gratuites dans une proportion respectant le taux de croissance du résultat net. Ils sont donc assurés d’une valorisation maximum et d’une grande liquidité de leur investissement. Il apparaît ainsi que les sociétés qui versent des dividendes sont généralement celles qui n’ont aucune croissance de la rentabilité par action, ou celles qui ne peuvent justifier l’engagement de ressources propres supplémentaires dans leur activité.

**Protéger l’entreprise, c’est protéger la vie…**

Nous l’avons déjà évoqué : l’entreprise est non seulement l’avenir de l’homme. Elle est son présent ! C’est pourquoi, protéger l’entreprise, c’est protéger la vie.

Restons attentifs – « *Seuls les paranos survivent !* » –, quant aux intentions réelles de ceux qui disent vouloir notre bien. Les gouvernants et les dirigeants n’ont pas le monopole de la raison, de l’intelligence, ni celui de la générosité. La moindre des précautions est de prendre leurs paroles, leurs incantations et leurs injonctions, avec un certain recul. De tout temps, démagogie, corruption et incompétence ont rythmé la vie politique et ponctué l’action publique (Durant, [1968](#Durant1968)). « *Bien sûr, les intérêts personnels, l’argent et l'idéologie importent, comme vous l’avez appris en science politique. Mais, mon expérience est que la plupart des politiciens et des décideurs tentent d’agir correctement, en fonction de leurs propres vues et conscience, la plupart du temps. Si vous pensez que les mauvais résultats qui trop souvent sortent de Washington sont dus à de mauvaises intentions, vous donnez aux politiciens et aux décideurs bien trop de crédit pour leur efficacité. L’erreur humaine face à des problèmes complexes, parfois insolubles, est une cause bien plus fréquente de mauvais résultats que ne le sont les mauvaises intentions.* » (Bernanke, [2013a](#Bernanke2013a))

Au plan macro-économique, ayons la modestie de reconnaître que personne ne sait, avec précision, ce qu’il faut faire aujourd’hui, en dehors de gagner du temps et d’éviter un conflit majeur ou un effondrement systémique. Nous avons donc toute liberté de rêver à un monde meilleur, plus ouvert à l’entreprise – en tant qu’instrument de création et de partage de la richesse –, ainsi qu’à un monde plus réceptif à l’initiative individuelle, à la responsabilité personnelle, à la prise de risque et à l’investissement.

Il est essentiel que l’Etat et les pouvoirs publics prennent conscience de l’absolue nécessité de protéger le tissu industriel et financier, et les centres de décision et de contrôle stratégique, qui dépendent de leur zone d’influence. Créer les conditions juridiques, fiscales et réglementaires favorables au renforcement des fonds propres des entreprises de toute nature et à leur développement ; susciter l’adhésion la plus large à la nécessité et à l’utilité d’être performant économiquement ; faire comprendre que rester maître de son devenir exige d’exercer un rôle visionnaire dans la conduite des entreprises dont notre avenir dépend, devraient être au cœur de la *politique de vérité* mise en place par toute autorité compétente soucieuse du bien commun.

Souvent, chez nous comme ailleurs, la facilité a conduit à sacrifier l’outil industriel, commercial et/ou financier sur l’autel de la paix sociale et de l’illusoire gratitude de ceux qui en profitent. Dans la réalité, opposer performance à court terme – disons… trimestrielle ? –, et ambition finale ne sert jamais que les intérêts de ceux qui, défendant ce point de vue, en vivent généralement confortablement.

**La liberté d’entreprendre…**

Un homme devenant ce qu’il est, c’est en créant son entreprise et en la gérant qu’il devient entrepreneur. Même s’il existe d’excellents programmes de sensibilisation et d’accompagnement des jeunes créateurs, rien ne remplace l’action et la nécessité de faire face à l’imprévu. Dans ce domaine, plus que dans tout autre, il ne faut entendre – et non écouter –, que celles et ceux qui sont passés à l’acte, en gardant à l’esprit que leur expérience n’est pas nécessairement généralisable et que le succès ou l’échec observé a pu être le fruit du hasard.

Faut-il créer son entreprise si on en ressent le besoin ? Sans doute : oui ! Mais pas n’importe quelle entreprise… n’importe quand… n’importe comment ! J’éviterais personnellement de le faire avant d’avoir vérifié que les conditions de la réussite sont bien réunies. Dans notre société, l’échec se vit toujours mal, particulièrement quand le poids des dettes contractées pénalise l’avenir. *L’art d’entreprendre* (Bouchikhi, [2008](#Bouchikhi2008)) offre une rare synthèse des pièges – et autres sources de risque – qui constituent autant d’invitations à l’erreur et donc d’étapes vers le succès s’ils sont évités. Si l’observation de ces conditions ne suffit pas à définir ce qu’on pourrait être tenté d’appeler une « *science d’entreprendre* », elle illustre parfaitement que la création d’une entreprise a aujourd’hui tout d’un « *art éclairé* » !

Ayant eu le privilège de suivre de nombreux projets de création d’entreprise au cours de ma carrière, je pense avoir identifié certaines constantes que je pourrais résumer comme suit : rester modeste, commencer « tout petit », dès que possible ; avoir une idée passionnante, un projet évolutif et chercher à créer son écosystème ; s’imposer la performance dès le début, créer de la valeur et générer de la croissance ; veiller à protéger son indépendance et à contrôler son capital ; diversifier ses sources de risques, élargir ses horizons en investissant globalement ; partager son succès et développer les compétences de ceux dont on s’entoure ; enfin, vendre ou ouvrir son capital le moment venu, valoriser ses actifs, construire son devenir. (Choffray, [2008](#Choffray2008))

*Entreprendre*, c’est exprimer un vote de confiance en l’avenir. C’est tourner le dos aux « bouffeurs d’espoir » et à l’illusoire confort du *statu quo*. Surtout, c’est oser « oser » ! C’est renoncer en partie à la satisfaction de passions et de besoins personnels pour construire à plusieurs un devenir. Ainsi, un créateur d’entreprise devrait toujours considérer son projet entrepreneurial comme un *projet de vie*, un mode de développement personnel, lui permettant de construire, par étapes successives, son devenir. Créer une entreprise conduisant généralement à en créer une seconde, et bien d’autres au cours de la vie, le premier projet se devrait d’être modeste, bien délimité intellectuellement et économiquement, afin de réduire à néant, autant que faire se peut, le risque d’échec.

Mais, tous nous le savons : le désir est hypocrite ! Souvent, les hommes ne veulent pas vraiment ce qu’ils déclarent souhaiter. A commencer par la liberté ! « *Maîtres dans l’art de faire semblant de faire semblant* » (Zizek, [2005](#Zizek2005)), ils préfèrent se donner bonne conscience en déclarant que « *Eux aussi auraient pu le faire…* » ; qu’il était « *Facile de le faire dans ces conditions…* » ; et qu’ils « *Le feront sûrement plus tard !* » La réalité… est que créer une entreprise, entreprendre, est extrêmement difficile et exige des qualités peu communes de créativité, d’intelligence, de courage et de détermination face à l’inconnu. Il est souvent plus facile, et sans doute plus rémunérateur à court terme, de « *Servir l’Etat ou de se mettre au service des autres et du bien commun…* » Ainsi, la liberté de l’entrepreneur, plus relative qu’il n’y paraît, s’acquiert toujours au prix d’une prise de conscience de sa propre hypocrisie en ce domaine !

**Aller là où est la valeur, la croissance et l’avenir…**

Quelles que soient nos sensibilités personnelles, un système économique ne peut jamais redistribuer, sans faire face à de puissantes contraintes politiques, que les fruits de la croissance ! Il n’y a pas de plus grande injustice sociale, ni de plus implacable accélérateur de la misère que l’absence de croissance. Dans la situation actuelle, il ne fait aucun doute que trouver d’efficaces relais à ce niveau, au travers de la création d’entreprises, de la mise en valeur de nouvelles technologies et/ou de l’ouverture de nouveaux marchés, sera au cœur de toute solution.

Ainsi, l’Europe doit avoir l’intelligence de se tourner prioritairement vers ses membres qui sont les plus en attente de développement. Son avenir se situe également dans la proche Afrique dont les révolutions récentes traduisent le besoin de liberté, la soif de connaissances et, sans doute, l’appétit de travail de ses ressortissants. Mais…, il se trouve aussi à l’Ouest, aux Etats-Unis, qui semblent s’être engagés, avec la détermination qui a souvent été la leur, sur la voie de la remise en question de certaines de leurs pratiques politiques et militaires, et sur celle de la renaissance économique, de l’indépendance énergétique, et de l’innovation technologique.

C’est donc à quelques évolutions déjà perceptibles qu’il vous faut consacrer, dès aujourd’hui, plus d’attention. Certaines d’entre-elles – après avoir suivi le cycle naturel (*Boom-Bust*) propre à toutes les révolutions scientifiques décrit par Thomas Kuhn ([1962](#Kuhn1962)) –, semblent être sur le point d’un nouveau départ susceptible de conduire à leur diffusion auprès du plus grand nombre. Choisies à titre d’exemples, les évolutions reprises ci-dessous n’ont pas vocation à constituer un ensemble exhaustif de « *potential game changers* ». Et, bien évidemment, les entreprises citées ne constituent pas nécessairement des dossiers de qualité, quel que soit l’horizon considéré, dans la mesure où d’autres acteurs, potentiellement plus performants, verront nécessairement le jour dans ces domaines. Il n’est pas interdit de penser, par contre, que dans les vingt à trente années à venir, certaines d’entre-elles parviennent à imposer leur propre écosystème (*Hardware, Software, Databases, Kowledgebases, Networks*) à l’échelle planétaire… De nouveaux Apple seraient-ils en train de naître ? C’est en partie à… vous d’en décider !

*La robotique domestique et industrielle.* Les robots pourraient-il nous envahir ? Vont-ils accroître notre productivité et/ou transformer notre espace de travail ainsi que notre mode de vie ? Qu’ils se meuvent sur terre (iRobot : IRBT), sous la mer (Oceaneering : OII) ou dans les airs (AeroVironment : AVAV), des industriels y consacrent temps et ressources.

*L’impression 3D.* Numériser et reproduire formes et objets divers est aujourd’hui possible. L’impression 3D est de nature à bouleverser la chaîne de production mondiale. Des sociétés telles que 3D Systems (DDD), Stratasys (SSYS) et Organovo (ONVO) y travaillent ardemment.

*Les fermes solaires.* L’énergie solaire a déjà fait couler beaucoup d’encre ! Mais, peut-être, n’en sommes-nous qu’aux tout premiers pas de la production décentralisée d’électricité solaire. Des sociétés telles que First Solar (FSLR), SunPower (SPWR) et SolarCity (SCTY) – Tesla (TSLA) ? –, forment un tiercé efficace.

*L’électricité propre.* La « *Smart Grid*, » ou réseau intelligent est un concept puissant. Il est à l’électricité ce que les tablettes et Internet sont à l’informatique. Production locale et écologique d’électricité... Certains font plus qu’en rêver : FuelCell Energy (FCEL), Capstone Turbine (CPST) et Plug Power (PLUG).

*L’éducation en ligne.* Quel que soit l’angle sous lequel on l’analyse, le système éducatif apparaît dépassé, déphasé, déconnecté ! Place aux MOOC (*Massive Open Online Courses*) et au rôle que pourraient éventuellement jouer demain dans ce domaine des spécialistes des réseaux sociaux tels que LinkedIn (LNKD) – Microsoft (MSFT) ? –, Facebook (FB) et autres Twitter (TWTR).

*La médecine assistée.* Peu de domaines connaissent une révolution aussi profonde que la médecine. Technologies, modes d’intervention, et environnement de travail, sont très profondément affectés. Certaines sociétés se distinguent dès aujourd’hui : Intuitive Surgical (ISRG), HeartWare (HTWR) et WebMD (WBMD).

*Le langage de la vie.* Découvrir l’alphabet, la grammaire et la syntaxe de la vie… Permettre une médicalisation individualisée… Aider à reconstruire certaines formes de vie… Des sociétés telles qu’Illumina (ILMN), Intrexon (XON) et autres Celator (CPXX) – Jazz Pharmaceuticals (JAZZ) ? –, y consacrent des moyens significatifs.

Sans oublier… quelques secteurs émergents tels que les objets connectés, les aliments énergisants, la recombinaison génétique, les matériaux de synthèse, la virtualisation (« *Cloud-based* »), la réalité augmentée, l’intelligence artificielle, les énergies propres, les technologies de fracturation, et bien d’autres encore.

Pourtant…, c’est sur un tout autre domaine que je souhaiterais maintenant, et particulièrement, attirer votre attention. Quels que soient nos *a priori*, Internet comptera au nombre des bouleversements les plus importants ayant touché le domaine de la finance et de l’investissement au cours des dix dernières années (Choffray, [2012](#Choffray2012)). Son utilisation bouleverse la gestion de l'épargne mondiale autant que l'arrivée de l'ordinateur individuel dans le domaine de la gestion de l'information. L’accès instantané à toutes les informations publiées par les intervenants de marchés et par les entreprises cotées, la disponibilité d’outils de diagnostic puissants et la possibilité de passer des ordres d’achat ou de vente de tous produits financiers en temps réel, contribuent à la création d’un *nouvel espace de liberté, d’égalité et de responsabilité*. C’est une exceptionnelle opportunité nouvelle de mise en valeur de l’intelligence des entreprises, et des compétences de leurs dirigeants, au travers du déploiement de stratégies proactives de création de valeur, reposant sur des investissements réalisés dans le monde entier avec internet.

Il n’y a aucune différence conceptuelle majeure entre un soda, une voiture, un avion, un robot, un billet de cent euros, une action, une obligation, voire une assurance. Tous ces *produits* sont destinés à être échangés et à financer le fonctionnement et la croissance des organisations, des entreprises et des nations qui en sont à l’origine et les diffusent auprès de leurs utilisateurs. L’investissement est une industrie à part entière. Aucune économie significative ne pourrait envisager d’être coupée du réseau mondial de collecte de l’épargne et de financement existant aujourd’hui.

Dans un éditorial du *Washington Post* du 2 mars 2014, dont on ne peut imaginer qu’il soit le fruit du hasard vingt-quatre heures après l’invasion de la Crimée par l’armée russe, et évoquant les conséquences de cette action, on peut lire : « *L'outil non-militaire le plus puissant dont disposent les Etats-Unis est l'exclusion de son système bancaire. M. Obama devrait préciser que si la Russie ne se retire pas d'Ukraine, elle s'exposera à cette sanction, ce qui pourrait faire s’effondrer son système financier. L'économie de la Russie, contrairement à celle de l'Union soviétique, est fortement tributaire du commerce et des investissements de l'Ouest. Il doit être clair pour le Kremlin que l'invasion de l’Ukraine mettra tout cela en péril.* » Inattention, ou priorité réelle ? Dans une tribune au journal « *Le Figaro* » (25 mars 2014), à la veille d’une visite d’Etat commémorant le cinquantième anniversaire de la décision du général de Gaulle d’établir des relations diplomatiques avec la Chine de Mao Zedong, le président chinois Xi Jinping exprime les dimensions clés d’un partenariat mutuellement profitable avec la France. Parmi les secteurs de coopération, de développement et d’investissement conjoint souhaités, un seul est cité à… plusieurs reprises : celui de la « *Finance* » !

Toujours selon *Le Figaro*(25 juin 2014), le premier ministre Français, Manuel Valls, en déplacement au siège du Groupe AXA, prit le contre-pied du candidat François Hollande qui avait lancé en 2012 lors de sa campagne présidentielle : « *Mon adversaire, c'est le monde de la finance… Sous nos yeux, en vingt ans, la finance a pris le contrôle de l'économie, de la société et même de nos vies.* » Il se vit remettre par Henri de Castries un fac-similé du… contrat d'assurance vie de Jean Jaurès ; contrat qu’il avait contracté auprès de *L'Urbaine* pour un montant de « *50.000 francs or.* » De l’ordre de quarante fois plus aujourd’hui ! Enfin, aux Rencontres Economiques d’Aix-en-Provence, Michel Sapin, ministre des Finances, assura que la « *bonne* » finance était « *l’amie* » du gouvernement et de l’économie… « *Seul un fou ne change pas d’avis !*»

Ainsi, l’investissement est une activité parfaitement noble, à forte valeur ajoutée, et à très haut contenu intellectuel et technologique. Seuls, les sots et les profiteurs le voient autrement ! Mettre en valeur les opportunités que recèlent le financement du développement du monde, ainsi que le financement de la recherche, de la mise au point, et du déploiement, des technologies sur lesquelles repose notre devenir, constitue un choix éminemment intelligent. *Investir* : c’est croire en l’avenir. C’est chercher à transmettre à d’autres le fruit de ses erreurs, de son expérience, de ses connaissances et de son intelligence. C’est accepter que le travail patient, l’abnégation et le courage soient les moteurs du progrès. (Choffray, [2016](#Choffray2016))

Pourquoi, dès lors, ne pas envisager le développement de multiples entreprises et centres d’excellence – scientifique, technologique et financière –, dans ce secteur où, au risque de surprendre, la concurrence n’existe pas ! Seuls comptent l’intelligence, le courage, le travail, et la performance constamment renouvelée que l’on s’impose. Apporter ressources et expériences aux créateurs, aux innovateurs et aux entrepreneurs, pour leur permettre de construire leurs rêves, de réduire leur risque et d’accéder à la liberté, est un défi majeur. Particulièrement en Europe. Innovateur…, entrepreneur…, investisseur… Et si ce choix s’offrait à vous aussi ? Et si votre tour était venu d’oser « oser » ?

# Trois innovateurs qui ont osé dire « non ! »

« *Il n’y a pas d’alliés éternels, ni d’ennemis perpétuels, rien que des intérêts, éternels et perpétuels*. » (John Gizzi, paraphrasant Henry John Palmerston)

René Girard est membre de l’Académie Française, professeur de littérature, spécialiste de l’histoire et de l’anthropologie. Il a passé sa vie entre les Etats-Unis et la France. En [1978](#Girard1978), il publie « *Des choses cachées depuis la fondation du monde* », synthèse dans laquelle il précise sa pensée sur les mécanismes profonds qui régissent le comportement des hommes en société. A partir de lois psychologiques que maîtrisent parfaitement les grands auteurs, il élabore une théorie de la *rivalité mimétique*, selon laquelle à travers l’objet, c’est toujours l’être du modèle qui est visé. « *Tout désir est désir d’être.* » Il est rêve d’une plénitude que reflète le modèle.

Une *crise* est donc toujours le résultat de la propagation de rivalités mimétiques, qui aboutissent à un conflit généralisé. A son paroxysme, la fascination passe de l’objet aux acteurs impliqués, et le *tous contre tous* se transforme en *tous contre un*, générant une victime arbitraire, qui focalise sur elle toute la violence : le *bouc émissaire* ! Son sacrifice libère chacun de la violence dont il était possédé. C’est le miracle de la paix retrouvée. La victime devient alors sacrée, portant en elle la capacité de déchaîner la crise comme de ramener la paix ! « *C’est la genèse du religieux archaïque que René Girard vient de découvrir : du sacrifice rituel comme répétition de l’événement originaire, du mythe comme récit de cet événement, des interdits qui sont l’interdiction d’accès à tous les objets à l’origine des rivalités qui ont dégénéré dans cette crise absolument traumatisante. Cette élaboration religieuse se fait progressivement au long de la répétition des crises mimétiques dont la résolution n’apporte la paix que de façon temporaire.* » (Wikipédia)

Les drames qui se jouent actuellement au Moyen Orient, en Ukraine, n’en constituent-ils pas des exemples ? Et, la faillite de *Lehman Brothers*, tout comme l’emprisonnement pour cent cinquante ans de Bernard Madoff, n’offrent-ils pas des illustrations, dans le domaine de la finance, de la puissance explicative de la théorie de Girard ! Ainsi vous le découvrez : le succès, ou l’échec, comporte souvent une composante aléatoire qui est le fruit des projections inconscientes des autres sur le récipiendaire… Victime ou prophète ? le hasard, ayons l’humilité de le reconnaître, très souvent en décide !

**Steve Jobs**

*Cet homme a été licencié de l’entreprise qu’il avait fondée parce qu’il voulait changer le monde… Il avait raison !*

Steve Jobs fait un peu partie de ma vie… Non seulement, il l’a changée considérablement par les produits et les technologies à la conception et à la diffusion desquelles il a participé, mais parce que pour les académiques de ma génération, il était difficile de ne pas le remarquer, et de ne pas l’admirer si on s’intéressait un tant soit peu à l’informatique ! Il m’est arrivé de le croiser à Paris, furtivement, lorsque je faisais du développement sur ses ordinateurs. Sa personnalité ne laissait pas indifférent. Avant que l’histoire ne fasse son travail, j’ai trouvé une première biographie par Walter Isaacson ([2012](#Isaacson2012)) intéressante, proche de ce que j’avais moi-même observé, et précise quant à certains faits que je connais.

*Flash-back !* Nous sommes en Juin 1977, je viens d’obtenir mon doctorat (PhD) au M.I.T. et reçois en cadeau de mon fils, deux ans, une calculette programmable Helwett-Packard HP-67. Cette calculette révolutionnaire comportait vingt-six registres (espaces mémoire) et acceptait des programmes de 224 instructions, stockables sur carte magnétique. Comme les « *Smart Phones* » aujourd’hui, ces « *Calculators* » étaient de véritables symboles statutaires qu’on arborait fièrement à la ceinture. Quinze ans plus tard…, mon second fils, bien avant qu’il ne devienne médecin, lui fit subir une opération à processeur ouvert dont elle ne se releva point !

Durant ce même été, une innovation majeure arriva en démonstration à la *TechCoop* du MIT : l’Apple II. Nous fûmes nombreux à venir nous incliner devant cette merveille technologique. Elle allait bientôt recevoir un lecteur de disquettes (Disk II), un système d’exploitation stable (DOS 3.3), un bon éditeur BASIC, un traitement de texte (AppleWriter) et le premier tableur : VisiCalc. L’Apple II, cette nouvelle règle à calcul pour managers et scientifiques, permettait enfin de disposer de la puissance d’une machine individuelle, pour programmer, explorer et exploiter, à son rythme, toute une palette de méthodes d’estimation statistique et d’optimisation. 1984 marqua le début d’une véritable révolution avec le Macintosh 128K, suivi en 1986 par le Macintosh Plus (*FatMac*, pour les intimes) et par le superbe Macintosh SE. La puissance des processeurs de la famille Motorola, associée à la librairie de routines préprogrammées, rendaient la programmation orientée-objet dans l’environnement Macintosh passionnante.

A cette époque, Steve Jobs passait parfois à Paris. L’homme était comme on le décrit le plus souvent : simple, attentif, passionné, ambitieux, direct. Conscient de son charisme et de sa présence, il transportait les foules de ses supporters. Il voulait créer le premier groupe industriel de matériel informatique grand public. Il le fit ! « *Méfiez-vous de ceux qui sont suffisamment fous pour vous dire qu’ils vont changer le monde, généralement, ils le font !* » En 2012, Apple devint la première capitalisation boursière mondiale, pesant plus de six cents milliards de dollars, soit approximativement deux fois le PIB d’un pays tel que la Belgique.

Je me rappelle une anecdote à l’été 2001 l’impliquant dans un désaccord avec le journal *Fortune* concernant la valeur de ses stock-options. L’histoire retiendra qu’ils se trompèrent tous les deux magistralement ! Illustrant à merveille le fait que les dirigeants d’entreprise et les journalistes financiers ne sont pas toujours les mieux placés pour évaluer la valeur économique des entreprises qu’ils dirigent où qu’ils analysent. Un « petit » incident intervint également en 2006 sur l’attribution par Apple de stock-options antidatée, suggérant que, même dans les entreprises les mieux gérées et les plus performantes, l’appât du gain ne semblait pas avoir de limite !

En fait, c’est dans un autre registre que celui de la gestion que Steve Jobs m’a le plus impressionné. Son discours de 2005 à Stanford constitue une belle leçon de vie. Il rappelle à tous que la vie est courte et qu’il faut faire ce que l’on aime ; qu’il faut apprendre à partir de ses échecs – dans son cas : licenciement d’Apple, insuccès de Next, problèmes familiaux, maladie –, sans nécessairement chercher à comprendre où ils vous mènent ; et qu’il faut garder l’espoir, même si les autres ne vous comprennent pas « *Stay Hungry, Stay Foolish.* »

Au cours d’une interview en Septembre 2010, il fit l’observation suivante sur ses choix professionnels et ceux de ses principaux collaborateurs : « *Nous n'avons pas la chance de faire beaucoup de choses, et chacune devrait être vraiment excellente. Parce que c'est notre vie. La vie est courte. Vous allez mourir, savez-vous ? C’est* (développer la société Apple) *ce que nous avons choisi de faire. Nous pourrions être assis dans un monastère quelque part au Japon. Nous pourrions faire de la voile. Les membres de l’équipe de direction pourraient être en train de jouer au golf. Ils pourraient s’impliquer dans d'autres entreprises. Et nous avons tous choisi de faire ce que nous faisons aujourd’hui* *de nos vies. Il vaut donc mieux que ce choix soit le bon ; qu’il en vaille la peine. Et, nous pensons tous que c’est le cas.* »

Avec beaucoup de créativité, de courage, et de plus en plus de modestie, il a construit sur ses échecs. Finalement et incontestablement, il a changé le monde. Et, les derniers mots qu’il a prononcés, selon sa sœur Mona Simpson ([2011](#Simpson2011)), – « *Oh wow ! Oh wow ! Oh wow !* » –, pourraient bien exprimer son plus beau message d’espoir !

**Napoléon Bonaparte**

*Cet homme a été exilé parce qu’il voulait changer le monde… L’Histoire lui donne, aujourd’hui, en partie raison !*

Concernant Napoléon Bonaparte, le temps a fait son œuvre. Nous disposons de nombreux éléments d’information : récits, écrits, témoignages, reconstitutions. D’excellents auteurs ont consacré temps et efforts pour percer le mystère qui fait que le personnage provoque souvent l’admiration dans ses grandes réalisations et, parfois, la répulsion dans ses mesquineries, dans ses trahisons. Deux ouvrages récents m’ont particulièrement intéressé et permis, je le pense, de mieux cerner le phénomène Napoléon et d’approcher ce qui pourrait être sa vérité.

Le premier, de Jean d’Ormesson ([2011](#dOrmesson2011)), *La conversation*, nous livre un Napoléon au moment où son ambition donne forme à l’histoire, où son rêve est sur le point de devenir réalité. « *A l’hiver 1799, la situation du pays est terrifiante. Le commerce et l’industrie sont ruinés… Un brigandage généralisé s’étend à l’ensemble du territoire… La monnaie a été dévaluée de 99%... Un délire de plaisirs a détruit les mœurs. »* Au prix d’un travail extraordinaire de 1799 à 1804, la France est remise sur pied. Bonaparte aspire à monter sur le trône impérial. C’est à l’hiver 1803-1804 que d’Ormesson situe une conversation imaginaire et décisive avec Cambacérès, Deuxième consul.

On y retrouve un homme doté d’une ambition et d’un courage peu communs. Mais aussi un homme qui doute, qui cherche, et qui, parfois, se livre à des manœuvres politiques, exploitant à fond sa maîtrise de la psychologie des hommes et de leurs passions. On y voit un homme déchiré par sa famille, qui cherche des points d’appui chez ses proches et généralement ne les trouve pas. Enfin, on voit un homme qui souhaite mettre les événements de son côté. Jamais, il ne semble douter de son destin, il ne semble hésiter sur le caractère impérieux de la mission impossible qu’il s’est fixé.

« *Je ne connais pas plus l’avenir que vous ou le commun des mortels. Mais, appuyé sur une réflexion constante et sur des souvenirs qui sont nombreux et précis, je le prépare avec beaucoup de soin.* » ; « *L’avenir n’est à personne. J’essaie de le soumettre à ma volonté.* » ; « *Je n’ai jamais eu de plan arrêté, j’ai toujours été gouverné par les circonstances.* » ; Et, enfin, parlant du peuple Français, « *Rien, dans notre gouvernement, ne leur paraît stable et solide, ni les uns, ni les autres, ne savent très bien où ils en sont. Et voulez-vous que je vous dise ? Moi non plus.* »

Le second ouvrage, de Jean-Marie Rouart ([2012](#Rouart2012)), *Napoléon ou La Destinée*, nous livre un homme imprégné du sens de sa destinée. Tout est littéraire chez Napoléon « *Les hommes de génie sont des météores destinés à brûler pour éclairer leur siècle* ». C’est à bord d’un brick qui s’appelle *Le Hasard*… qu’il quitte la Corse. Au cours d’une traversée folle de la Méditerranée, abandonnant l’Egypte, à Berthollet qui l’interroge sur les dangers qu’ils courent, il confie : « *Il faut savoir oser et calculer, et s’en remettre du reste à la fortune… Oser…Calculer… ne pas s’enfermer dans un plan arrêté… se plier aux circonstances, se laisser conduire par elles. Profiter des occasions comme des plus grands évènements. Ne faire que le possible et faire tout le possible.* » Souvent, il se débat avec ses erreurs et ses fautes qui l’accusent. Mais, toujours, il revient à l’insoutenable inconstance des fidélités, des amitiés et des passions humaines : « *C’est dans ma destinée de me voir constamment trahi par l’affreuse ingratitude des hommes que j’ai le plus comblés de bienfaits.* » Finalement, son audace, qui l’a si bien servi, se dissipe en inquiétudes et en indécisions… Illustration d’un homme qui a perdu le sens de sa vie !

Ses échecs parlent plus que ses succès. « *C’est d’échec en échec, chaque fois surmonté, de mauvaise passe en déconfiture, qu’il va forger sa statue de héros hors du commun… Loin de désespérer, il aiguisait sur l’adversité sa volonté inflexible… Prototype du grand homme que le destin semble toujours vouloir éprouver pour savoir s’il est digne de la gloire qui l’attend.* » Constamment, il cherche à se reconstruire et à transformer son rêve en réalité. Souvent au bord du désespoir, il tente de mieux cerner sa destinée. Son mysticisme l’amène à croire aux messages de l’invisible qui lui donne la force de relever des défis impossibles. Quand il le faut, il prend des risques personnels insensés, qui le grandissent aux yeux de tous. A d’autres moments, il fuit Waterloo comme il a fui l’Egypte, et comme il a fui la Russie. Seule issue aux forces implacables qui s’opposent à sa vision, il semble se soumettre à l’ordalie.

Napoléon est un séducteur, un homme qui suscite l’admiration et la crainte de ceux qui l’entourent. Il est prêt à tout, y compris à se renier, et à trahir. L’adhésion, il la suscite par la noblesse de la vision qu’il a de sa mission, de la République, de la politique, de la justice et par la proximité qu’il sait témoigner aux autres. Il les comprend, mieux que quiconque, et sait leur donner ce qui leur permet d’alimenter les rêves qui les animent.

S’il arrive qu’on accède au pouvoir par hasard…, on ne le conserve jamais par hasard, et on ne le reconquiert que très rarement par hasard ! Napoléon a finalement créé les conditions d’une évolution, certes différente de ce qu’il souhaitait, ou avait imaginé. Mais, nombre de ses intuitions se sont avérées correctes. Nombre de ses réalisations subsistent aujourd’hui, offrant en témoignage que la défaite n’est pas toujours là où on la voit... S’il n’a pas eu raison, il n’a surtout pas eu tort ! « *Vivant il a manqué le monde, mort il le possède* » résume Chateaubriand. L’Histoire est capricieuse. Elle s’érige souvent dans la négation de son sens. De son vivant, Napoléon semble avoir oublié que le destin, fréquemment, se construit… en lui tournant le dos !

**Jésus de Nazareth**

*Cet homme a été condamné à mort parce qu’il voulait changer le monde… L’Histoire à venir pourrait bien lui donner raison !*

Que l’on soit athée, agnostique ou croyant, manifestement, il s’est passé quelque chose de significatif il y a deux mille ans. Quelque chose qui a transformé le monde, qu’on le veuille ou non, qu’on l’accepte ou pas ! Et, quelque chose qui continue de le transformer profondément aujourd’hui, Ce quelque chose, ce n’est pas seulement un homme, c’est une conception de la vie. C’est un exemple qui attire, encourage et exige. C’est l’invraisemblable, l’impensable, devenu possibilité, et pour certains, dont Jean d’Ormesson ([2014](#dOrmesson2014)), réalité.

On n’aborde pas un personnage aussi saisissant, sans doute le plus impressionnant qu’ait connu l’histoire de l’humanité, sans précaution. La critique serait trop facile et la perte de crédibilité immédiate. Mieux vaut s’entourer d’esprits forts, offrant l’épaisseur et la complétude qui conviennent à un tel débat. Le hasard, encore, m’a mis sur la voie de deux d’entre eux : Küng ([2014](#Kung2014)) et Ratzinger ([2007](#Ratzinger2007), [2011](#Ratzinger2011), [2012](#Ratzinger2012)). Le premier part de l’Homme pour accéder au Divin ; le second part du Divin pour accéder à l’Homme. Les deux approches sont plus complémentaires qu’il n’y paraît. Je pense même qu’elles se renforcent mutuellement.

Le *Jésus* historique de Küng est un homme au parcours exceptionnel. Un homme qui se différencie de tous les autres, et surtout des plus grands, par « *La totalité dans l’unité parfaite de son être, de sa parole et de son action.* » Rien ne peut être séparé. Cet homme est inséré dans la société et son histoire. Il conteste l’ordre établi par les juifs et les romains. Son message d’amour, de pardon, de rejet de l’hypocrisie, et de renoncement au pouvoir terrestre ne peut être que mal reçu. Tous lui en voudront à mort pour des raisons différentes, renforçant le caractère exceptionnel de sa mission. Toujours et encore… la vérité : point de convergence des contraires ! Pour Küng, « *En marchant à la suite de Jésus-Christ, l’homme peut, dans le monde d’aujourd’hui, vivre, agir, souffrir et mourir de façon vraiment humaine : maintenu par Dieu dans le bonheur et le malheur, la vie et la mort, et secourable aux hommes.*»

Le *Jésus de Nazareth* de Ratzinger « *Tient ses mains étendues sur nous dans un geste qui exprime une relation durable… Dans le fait de s’en aller, il vient pour nous élever au-dessus de nous-mêmes et ouvrir le monde à Dieu.* » Ce Jésus « *divinisé* » est la source de la joie des chrétiens. « *Jésus apporte au monde Dieu, le Dieu d’Abraham, d’Isaac et de Jacob, et avec lui la vérité sur notre origine et notre destinée : la foi, l’espérance et l’amour.* » Mais, ce qui frappe le plus chez Ratzinger, c’est… Ratzinger ! Cet homme qui, à la surprise générale, a volontairement abandonné – « *Bien conscient de la gravité de cet acte* » –, les rênes du pouvoir, pour consacrer les dernières années de sa vie, dans la solitude de la prière, à la réflexion et à la contemplation. Ayant une profonde connaissance des hommes, de leurs inquiétudes et de leur histoire, l’exégète qu’il est mesure son propos et ne laisse rien au hasard. Il sait, au moment où il renonce aux plus hautes fonctions, qu’il incarne l’Histoire. Après avoir publié son troisième ouvrage portant sur la vie de Jésus, il décrète que l’année 2012-13 sera celle de la Foi, et exprime au cours de ses dernières audiences ses convictions, notamment, sur : « *Le désir de Dieu,* » le *sensus divinitatis* cher à Jean Calvin ; « *Le caractère raisonnable de la foi* » ; « *Le dessein bienveillant de Dieu* » ; « *La figure de Jésus Christ* ». Au faîte de sa vie, et du haut de son autorité morale, il termine par un péremptoire « *Je crois en Dieu !* »

On assiste, aujourd’hui, à un regain d’intérêt pour la chose religieuse, notamment dans les plus grandes universités américaines. Dans une interview parue dans *New York Times*, un éminent philosophe pose la question de l’irrationalité de l’athéisme (Plantiga, [2014](#Plantiga2014)). « *Croire que le matérialisme et l'évolution sont tous deux vrais, est une auto-réfutation. C’est se tirer une balle dans le pied. Cela ne tient pas…*»

Méditant sur un monde qui pourrait véritablement être exceptionnel, il écrit : « *Réfléchissons un peu : le premier être de l'univers, parfait en bonté, pouvoir et intelligence, crée des créatures libres. Ces créatures libres lui tournent le dos, se rebellent et cèdent au péché et au mal. Plutôt que de les traiter comme certain vieux despote le ferait – par exemple, en les faisant bouillir dans de l'huile – Dieu répond en envoyant son Fils sur terre pour souffrir et mourir afin que les humains puissent rétablir une relation juste avec Lui. Dieu lui-même ressent l'énorme souffrance de voir son fils se faire moquer, ridiculiser, battre et crucifier. Et tout cela, pour le bien de ces faibles créatures. Je dirais qu’un monde permettant qu’une telle histoire soit vraie serait un monde vraiment magnifique. Il serait tellement bon qu’aucun autre monde ne pourrait être meilleur. Mais alors, le meilleur des mondes implique le péché et la souffrance.* »

Ce qui frappe chez les chrétiens, c’est, bien sûr, la sainteté, le don total de soi et, dans une moindre mesure, l’élévation de la pensée. « *Loin que le Christ me soit intelligible s’il est Dieu, c’est Dieu qui m’est étrange s’il n’est le Christ,* » écrit Joseph Malègue ([2014](#Malègue2014)). Et, comment rester insensible à l’un des derniers textes de Jacqueline de Romilly, éminente philologue, écrivain, professeur et helléniste, membre de l'Académie française, quand elle écrit : « *La paix soit avec vous, la douce paix sur Terre / Loin des horreurs, des peurs et des deuils de la guerre, / Cela, je veux le croire ; et j'en ferai, Seigneur, / La règle de ma vie et la joie de mon cœur. / Mais la paix la plus vraie, tout au fond de mon être, / Puis-je arriver tout seul à jamais la connaître ? / Pourrais-je pardonner vraiment la cruauté, / Mourir sans épouvante, aimer la pauvreté ? / Il me faudrait, Seigneur, un peu de votre grâce / Pour que je puisse enfin, franchissant cet espace, / Le dire d'un cœur pur, sans nulle réticence : / « La paix soit avec vous » - la paix de l'innocence.* »

Que penser, enfin, de Jean d’Ormesson, écrivain, chroniqueur, acteur et philosophe, membre de l’Académie française, lorsque dans un de ses derniers ouvrages ([2013](#dOrmesson2013)) il écrit en conclusion : « *Il n’est pas exclu, je suis si faible et si bête, que je me sois trompé et que vous n’existiez pas. Parce que mon rêve aura été beau et qu’il m’aura empêché de sombrer dans l’absurde et dans le désespoir, parce que, légende ou réalité, vous m’aurez fait vivre un peu au-dessus de ma bassesse inutile, je n’en bénirai pas moins votre grand et saint nom.* » ? Mieux… que le pari de Pascal, serais-je tenté d’écrire !

Si l’on considère la seule dimension humaine de Jésus de Nazareth, ce qui réunit ces trois hommes exceptionnels, c’est le caractère exclusif de la vision qui les anime : la passion pour la technologie, l’ambition politique, l’amour total. C’est aussi le fait qu’ils furent exclus : licenciement, exil, condamnation à mort. C’est, enfin, le fait que tous trois livrèrent un message d’espérance. Seul, l’un d’entre eux, toutefois, présente l’unicité parfaite de son être, de sa parole et de son action. Ce qui amène René Girard à écrire : « *Cet amour-là, il n'y a que le Christ parmi les hommes qui l'ait vécu jusqu'au bout…* » La bonne nouvelle évangélique est la totale innocence de la victime. Elle est le germe de la destruction de l’ordre sacrificiel sur lequel repose l’équilibre des sociétés.

# La vie est un test

« *L’histoire est un test pour l’humanité. Et l’humanité est en train de rater ce test.* » (René Girard)

La crainte de René Girard, partagée peu de temps avant sa mort, reposait sur l’observation qu’une prochaine « *Escalade de la violence* » pourrait nous conduire, à l’ère nucléaire, à une catastrophe dont nul n’échapperait.

Cette possibilité existe. Bien sûr ! Mais, même si je n’ai pas grande confiance dans la sagesse et l’intelligence de ceux qui nous gouvernent, je pense qu’elle est loin d’être certaine. Pour moi, notre monde ne va pas s’écrouler demain. Il ne va pas disparaître. Ce n’est pas la fin de l’Histoire ! Et, encore moins, la fin de… votre histoire. Tout laisse penser, lorsqu’on s’en tient aux faits avérés et qu’on observe les immenses progrès réalisés, notamment dans le domaine du partage de la connaissance, que nous pourrions entrer dans une phase de renouveau, de renaissance. « *Nous sommes à la veille d’une post-histoire, ou plutôt d’une autre histoire, d’un autre cycle. Nous aurons à choisir entre une catastrophe ou une métastrophe dans un monde renaissant et rénové.* » (Guitton, [1971](#Guitton1971)) Et, de poursuivre : « *En général, dans l’histoire, l’essentiel se dérobe. Lorsque la perspective d’un choix décisif se dessinera, l’humanité n’aura d’autre choix que de se hausser pour continuer d’être.* »

Il n’y a aucune raison objective de douter de notre avenir, même si, comme le monde l’a régulièrement expérimenté au cours de sa longue histoire, il faudra bien que nous acceptions de nous remettre en question. L’accélération de la mise au point de technologies nouvelles élargit les domaines de l’informatique et de l’éducation avec l’avènement de systèmes « intelligents » de mise en valeur des connaissances, de production d’objets, de robotique domestique et industrielle, permettant de libérer l’homme des tâches les plus ardues et les plus fastidieuses au profit d’activités de création, de développement personnel et de partage. Notre système économique sera sans doute demain plus ouvert encore à l’initiative individuelle, au respect de l’environnement, à l’entreprise privée performante et responsable, et à l’accueil de celles et ceux qui auront fait l’effort d’acquérir les compétences qu’exige la satisfaction de leurs ambitions.

Dans ce monde d’opportunités, mais aussi de responsabilité, le rôle d’une formation et d’une éducation de qualité ne peut suffisamment être mis en évidence. Apprendre à apprendre, à désapprendre, à valider ses connaissances, à partager ses compétences et son expérience, devient un mode de vie. Les diplômes ne suffisent plus, quel que soit leur niveau, s’ils ne sont pétris d’expériences du terrain. Tout au long de la vie, ils devront être complétés et reformatés par un travail individuel, et souvent solitaire, au travers du réseau de connaissances opérationnelles que préfigure Internet. Ainsi, s’il est vrai que, plus que jamais, le monde vous attend et a besoin de votre contribution originale, encore faut-il que vous en formuliez le souhait par vos choix, votre travail, votre enthousiasme et votre ambition. L’avenir sourit aux audacieux ! Il sourit à celles et ceux qui décident de faire de leurs faiblesses, des obstacles et des échecs rencontrés dans la vie, autant de marches vers le succès. Tous les chemins du monde continueront de mener nulle part, celles et ceux qui ne savent pas où ils vont !

La virtualisationdes savoirs, des processus, des objets et de la matière, ouvre la porte à de véritables gisements de productivité et d’activités nouvelles. La mise en valeur opérationnelle de toutes formes de connaissance, au travers de systèmes intelligents (Choffray, [1992](#Choffray1992)), bouleversera sans aucun doute l’accès à la compétence, à la santé, à l’alimentation et au bien-être matériel à l’échelle de l’humanité. Un tel phénomène est de nature à accélérer la déconstruction et la recombinaison de « l’acte de production », qu’il s’agisse d’activités intellectuelles, d’activités physiques, ou, encore, d’activités de service. Ce faisant, il ouvrira la voie à une infinité de possibilités nouvelles de mise en valeur des compétences distinctives rassemblées au sein de différentes nations, communautés, entreprises ou projets entrepreneuriaux.

Cette évolution, incontournable, devrait se traduire par une saine compétition pour les savoirs opérationnels, et être favorable à celles et ceux qui auront su acquérir et enrichir des compétences distinctives. Plus particulièrement encore, à celles et ceux qui feront preuve d’un profond sens des responsabilités. « *On demandera beaucoup à qui l'on a beaucoup donné, et on exigera davantage de celui à qui l'on a beaucoup confié.* » (Luc, cité par Ben Bernanke, [2013a](#Bernanke2013a)).

# Synthèse

« *La concentration du pouvoir n’est pas rendue inoffensive par les bonnes intentions de ceux qui la créent*. » (Milton Friedman)

« *De la crise à l’entreprise, en passant par vous* » constitue une invitation à l’action, à la prise de responsabilité, à la création responsable de valeur économique et à la recherche obstinée d’une croissance rentable, sans lesquelles une redistribution autoritaire de la richesse et/ou un développement exponentiel de la misère, ne pourront être évités. Oui ! Le monde occidental vient d’échapper à un effondrement déflationniste dont 1929 n’aurait constitué qu’un aimable préambule. L’homme le plus puissant du monde, Ben Bernanke, Président de la *Federal Reserve* (banque centrale américaine), a manœuvré avec une dextérité remarquable dans cette situation historique. Il a été parfaitement secondé par les autres banques centrales, dont, particulièrement, la Banque Centrale Européenne. Ses décisions, et son action radicale, ont permis aux dirigeants politiques du monde entier de prendre la mesure des risques encourus, de gagner du temps pour préparer leurs opinions publiques aux changements à venir, et, enfin, de faire face à leurs responsabilités.

N’en doutez jamais… L’entreprise privée est à la fois le présent et le devenir de l’homme ! Ce qui n’exclut pas que, dans le cas d’activités entrainant potentiellement de lourdes conséquences collectives, des procédures spécifiques de suivi, voire de régulation, soient mises en place. Comme le rappelle Milton Friedman ([1962](#Friedman1962)), l’état naturel du monde n’est pas la démocratie, la liberté et le bien-être matériel. C’est la tyrannie, la servitude et la misère, conduisant naturellement à la rivalité mimétique, à l’anarchie et au *Chaos*. Défendre la liberté d’association et la *liberté d’entreprendre*, points de fusion de toutes les libertés individuelles et collectives, doit être une priorité pour tout Etat proactif, soucieux d’exercer ses fonctions régaliennes dans toute leur plénitude.

L’entreprise constitue un centre de regroupement de ressources : besoins à satisfaire, compétences, technologies, infrastructures et moyens financiers. Au plan économique, elle constitue un « *Processus de génération de croissance, par la satisfaction de besoins exprimés ou latents, sous contrainte d’efficacité économique.* » Le surplus de valeur créé est réparti en contribution au bien-être collectif, en investissements, en participation des salariés et en rémunération du capital. Il appartient au conseil d’administration, assisté de l’équipe dirigeante, de créer un environnement humain qui favorise l’épanouissement personnel et maximise la valeur à répartir.

Le foisonnement technologique auquel on assiste depuis plusieurs années offre un nombre infini d’opportunités de développements nouveaux, aux créateurs, aux innovateurs et aux entrepreneurs. Bref, à celles et ceux qui refusent de se plaindre, et décident de forger leur devenir en ne comptant que sur leur intelligence et leur courage pour réaliser leurs rêves et atteindre leurs objectifs.

Innover, entreprendre, investir, oser « oser ! » provoquent nécessairement des changements et des remous ! Ne pas attendre de cadeaux constitue sans doute le plus sûr moyen d’en recevoir… parfois, quelques-uns ! Mais…, il est toujours extrêmement difficile d’apprendre à dire « non ! », en s’inscrivant en porte-à-faux du *statu quo*, de la bien-pensance, de la grammaire des affaires et de la bienséance politique. En d’autres temps, certains y ont perdu leur poste de dirigeant (Steve Jobs) ; ont été exilé (Napoléon Bonaparte) ; ou ont été condamné à mort (Jésus de Nazareth) ! Pourtant, comme l’écrit deux mille ans plus tard… Christian de Duve ([2011](#deDuve2011)), prix Nobel de médecine, l’Histoire pourrait bien donner raison à ce dernier, en étant « *Le sage dont notre monde a besoin… pour contrecarrer les conséquences délétères de la sélection naturelle !* »

# Auteur

Jean-Marie Choffray est docteur (PhD) en *Management Science* du Massachusetts Institute of Technology. Il a été professeur ordinaire, titulaire d’une *Chaire d’Informatique Décisionnelle* à l’Université de Liège (Belgique) et Professeur attaché au département *Marketing* de l’Essec (France).

Ses centres d’intérêt portent sur l’innovation et le développement d’activités nouvelles ; la création de valeur économique et la croissance de la rentabilité ; les systèmes intelligents de management ; et, l’art et la science d’investir avec internet.

Il est l’auteur de nombreux ouvrages et de multiples articles scientifiques et professionnels, qui lui ont valu plusieurs distinctions internationales. Son goût pour l’action l’a conduit à s’impliquer dans la création et le développement de plusieurs sociétés, dont trois furent cotées en bourse.

# Références

Berger P., 1974, *Pyramids of sacrifice: political ethics and social change*, (New York: Penguin Books).

Bernanke B. S., 2014, *The Federal Reserve: Looking Back, Looking Forward*, (Washington, The Federal Reserve, January 3).

Bernanke B. S., 2013a, *The Ten Suggestions*, (Washington, The Federal Reserve, June 2).

Bernanke B. S., 2013b, *The Crisis as a Classic Financial Panic*, (Washington, The Federal Reserve, November 8).

Bernanke B. S., 2013c, *Monetary Policy and the Global Economy*, (Washington, The Federal Reserve, March 25).

Bernanke B. S., 2012, *Some Reflections on the Crisis and the Policy Response*, (Washington, The Federal Reserve, April 13).

Bernanke B. S., 2010, *Causes of the Recent Financial and Economic Crisis*, (Washington, The Federal Reserve, September 2).

Bernanke B. S., 2009, *Reflections on a Year of Crisis*, (Washington, The Federal Reserve, August 21).

Bodie Z., A. Kane et A.Marcus, 1993, *Investments*, (Homewood: Irwin).

Bouchikhi H., 2008, *L’art d’entreprendre, des idées pour agir*, (Paris : Pearson-Les Echos).

Buffett W., 2011, « Stop Coddling the Super-Rich », *The New York Times*, Aug 14.

Buffett W., 2010, « Pretty Good for Government Work », *The New York Times*, Nov 16.

Buffett W., 2009, « The Greenback Effect ». *The New York Times*, Aug 18.

Buffett W., 2008, « Buy American. I Am ». *The New York Times*, Oct 16.

Choffray J.M., 2016, *Investir ou mourir, il faut choisir*, (Amazon : Kindle Edition).

Choffray J.M., 2012, « L’art d’investir avec internet », dans F. Longin, *Gestion de Patrimoine : Clés et Outils*, (Paris : Essec Publishing).

Choffray J.M., 2008, « Et si entreprendre était une science ? », *Les Echos*, Paris, 5 Mai. Publié dans H. Bouchikhi, *L’art d’entreprendre, des idées pour agir*, (Paris : Pearson-Les Echos).

Choffray J.M., 2003, « Le Bon Management », dans Le Moal P., *Savoir Gérer: Mélanges en l'Honneur de Jean-Claude Tarondeau*, (Paris: Vuibert).

Choffray J.M., 1992, Systèmes Intelligents de Management, (Paris : Nathan).

Clews H., 1888, *Fifty Years in Wall Street*, (www.bnpublishing.net, 2009).

Daggett S., 2008, « Costs of Major US Wars », *CRS Report for Congress*, July 24.

Drew I. R., 2013, Testimony Before the U.S. Senate Permanent Subcommittee on Investigations, (Washington: March 15) <http://www.scribd.com/doc/131117616/ina-drew-testimony-to-senate-march-2013-regarding-whale-jpmorgan> .

Durant W. & A., 1968, *The Lessons of History*, (New York: Simon & Schuster).

de Duve C., 2011, *De Jésus à Jésus en passant par Darwin*, (Paris : Odile Jacob).

Financial Crisis Inquiry Commission, 2011. *Report on the causes of the financial crisis*, <http://fcic.law.stanford.edu>.

FDIC, 2014, Federal Deposit Insurance Corporation: (<http://www.fdic.gov/bank/individual/failed/banklist.html>).

Friedman M., 1962, *Capitalism and Freedom*, (Chicago: University of Chicago Press).

Friedman M., 1990, *Free to Choose: A Personal Statement*, (Boston: Houghton Mifflin).

Guénois J.M., 2016, « Pour le pape François, attendu aux JMJ, “le monde est en guerre” », Le Figaro, Juillet 28.

Gross B. H., 2013, *A Man in the Mirror*, (Newport Beach, Pimco, April).

Galbraith J., 1990, *Brève Histoire de l’Euphorie Financière*, (Paris : Seuil).

Girard R., 1978, *Des Choses Cachées depuis la Fondation du Monde*, (Paris : Grasset).

Guitton J., 1971, *Ce que je crois*, (Paris : Grasset).

Isaacson W., 2012, *Steve Jobs : La vie d’un génie*, (Paris : J.C. Lattès).

US Joint Forces Command, 2010, *JOE*,

(<http://www.dtic.mil/get-tr-doc/pdf?AD=ADA518100>).

de Kerdrel Y., 2016, « L’Etat perd ses grands serviteurs », Le Figaro, Juillet 28.

Kissinger H., 1994, *Diplomacy*, (New York: Simon & Schuster).

Kroft S., Rosen I, and Schonder G., 2011, *Congressional insider trading gone wild*, CBS News: 60 Minutes, Nov 13.

Kuhn T. S., 1962, *The Structure of Scientific Revolutions*, (Chicago: The University of Chicago Press).

Küng, H., 2014, *Jésus*, (Paris : Seuil).

Le Bon, G., 1963, *Psychologie des Foules*, (Paris : PUF).

Lempereur A., 2009, *Le leadership responsable : un allié sûr contre la crise*, (Paris : Lextenso Editions).

Malègue, J., 2014, *Augustin ou Le maître est là*, (Paris : Cerf).

d’Ormesson J., 2014, *Comme un chant d’espérance*, (Paris : Edition Héloïse d’Ormesson).

d’Ormesson J., 2013, *Un jour je m'en irai, sans en avoir tout dit*, (Paris : Robert Laffont).

d’Ormesson J., 2011, *La conversation*, (Paris : Editions Eloïse d’Ormesson).

Peyrefitte A., 1995, *La société de confiance*, (Paris : Editions Odile Jacob).

Pittman M. and B. Ivry, 2009, « Financial Rescue Approaches GDP as U.S. Pledges $12.8 Trillion », Bloomberg, 31 March.

Plantiga A., 2014, « Is Atheism Irrational? », *The New York Times*, Feb. 9.

Ratzinger, J., 2012, *L’enfance de Jésus*, (Paris : Flammarion).

Ratzinger, J., 2011, *Jésus de Nazareth*, Tome 2, (Paris : Edition du Rocher).

Ratzinger, J., 2007, *Jésus de Nazareth*, Tome 1, (Paris : Flammarion).

Rouart, J.M., 2012, *Napoléon ou La Destinée*, (Paris : Gallimard).

Simpson M., 2011, « A sister’s eulogy for Steve Jobs », *The New York Times*, October 30.

Ziobrowski A., J. Boyd, P. Cheng and B. Ziobrowski, 2011, « Abnormal Returns From the Common Stock Investments of Members of the U.S. House of Representatives », Business and Politic, Vol. 13: Iss. 1.

Zizek S., 2005, *Bienvenue Dans le Désert du Réel,* (Paris : Flammarion).

Zola E., 1919, *L’Argent,* (Paris : E. Fasquelle).