



Conférence Ditchley 2025 à Greentree : Géopolitique et affaires

John Stackhouse, 6 avril 2025
Manhasset, New York

Merci, James, et félicitations à vous et à toute l'équipe de Ditchley pour cette conférence exceptionnelle.

Lorsque vous avez décidé d'axer le programme sur la géopolitique et les affaires, vous ne vous doutiez sans doute pas que le marché boursier serait en plein cœur d'une crise des droits de douane au moment même où vos invités arriveraient. Vous n'auriez également pas pu prévoir le tournant que les répercussions géopolitiques ont pris au cours de la fin de semaine.

L'évolution rapide de la situation et le brouillard dans lequel elle se trouve nous empêchent d'y voir clair.

Je soupçonne cependant que nous nous souviendrons de la première fin de semaine du mois d'avril 2025 comme du moment où l'histoire a bifurqué de façon irréversible, bien que nous ne sachions pas encore vers où nous nous dirigeons.

Vendredi, nous avons ouvert la conférence sur une référence à Winston Churchill, un ancien visiteur de Ditchley, qui a dit : « Plus vous saurez regarder loin dans le passé, plus vous verrez loin dans le futur ».

L'histoire est partout ici, où nous avons la chance de regarder encore plus loin en arrière. Nous pouvons y voir les autres bifurcations que l'histoire a prises et constater le rôle des affaires, pas seulement autour de nous, mais dans les grands événements du passé.

Hier soir, lors du souper dans la magnifique bibliothèque de John Hay Whitney, vous avez pu admirer :

- des lettres datant des années 1890, l'âge doré des États-Unis ;
- des Oscars des années 1930, l'âge d'or d'Hollywood ;
- des photos de magnats des affaires et de politiciens des années 1950, l'âge d'or américain.

Plusieurs âges d'or se sont succédé, et il y en aura d'autres encore, mais quelles leçons pouvons-nous tirer de ceux que nous avons laissés derrière ?

Nous ne sommes pas trop loin de la rive nord de Long Island et de la Gold Coast immortalisée dans *Gatsby le Magnifique*.

Scott Fitzgerald s'est rendu à Great Neck, la ville voisine, pour y imaginer le monde de Gatsby à West Egg et l'effondrement du rêve américain représentant la fin d'un âge d'or.

C’est propre au discours américain de croire que puisque nous avons déjà connu un âge d’or, nous pouvons le recréer si nous sommes suffisamment intelligents.

Il y a exactement 100 ans, en avril 1925, Fitzgerald publiait *Gatsby le Magnifique*, qui se termine sur une vision sardonique du rêve américain et sur cette phrase : « C’est ainsi que nous nous débattons, comme des barques contre le courant, sans cesse repoussés vers le passé ».

La famille Whitney – ou plutôt, les États-Unis – lui a donné tort, et pourrait bien renouveler l’exploit.

Inventeurs du *cotton gin*, du chemin de fer transcontinental et des films en technicolor et ramant plus fort contre le courant, les Whitney incarnaient à eux seuls le rêve américain.

Ils ont connu une longue enflade d’âges d’or, ancrés non pas dans les mythes, mais dans la création.

On attribue à John (« Jock ») Hay Whitney, qui a vécu ici jusqu’à son décès dans les années 1980, l’invention du capital-risque, qui a propulsé les rêves de plusieurs. Bien entendu, on sait également qu’il était un ami proche de Dwight Eisenhower et un ambassadeur de la cour de St. James – une position que son grand-père, représentant de William McKinley à Londres, a également occupée – où il a tissé des liens entre le milieu des affaires et la géopolitique alors que l’anxiété mondiale était à son comble.

Que ce soit la crise du canal de Suez, la chute de la Hongrie, la montée au pouvoir du général de Gaulle ou la création de la Communauté économique européenne, nous aimons penser que les événements de notre époque sont sans précédent. Bien qu’ils le soient par définition, la vie que nous constatons dans le cadre de la conférence de Greentree nous rappelle la cyclicité de ce qui est venu avant.

Comme l’indique son sous-titre, « The One about Trump » (celle à propos de Trump), il est bien vrai que cette conférence Ditchley était axée sur Trump.

Cependant, elle était également axée sur nous, et sur notre capacité à ramer à contre-courant de ce que l’histoire nous présente.

Le monde de John Hay Whitney était aussi celui de Ditchley.

Tous deux sont nés d’une vision de l’Alliance de l’Atlantique Nord, et particulièrement du partenariat anglo-américain dont faisait partie le Canada et qui a été vital dans la défaite du fascisme dans les années 1940 et, ultimement, dans la chute du communisme. Cette alliance n’était pas uniquement politique ou militaire. Le milieu des affaires – américain, britannique et canadien – a joué un rôle complexe dans l’évolution rapide de ce que nous appelons aujourd’hui l’après-guerre, c’est-à-dire le soi-disant « ordre international fondé sur des règles » qui semble avoir été l’objet de tous les éloges possibles au cours de la fin de semaine.

Si nous nous fions aux conversations tenues ces jours-ci, nous sommes tentés de croire que plutôt que d’avoir disparu, cet ordre connaît une transformation rapide.

Cette conférence Ditchley s’intitulait *Geopolitics and Business*, c’est-à-dire « Géopolitique et affaires ».

La géopolitique n’a pas été aussi importante pour les affaires depuis au moins une génération.

Si nous tirons des apprentissages du passé, les affaires seront peut-être tout aussi importantes pour la géopolitique.

Douglas Alexander, ministre britannique du Commerce, a contribué à donner le coup d’envoi aux discussions vendredi en affirmant que l’Europe avait pris des vacances de l’histoire, buvant à même l’illusion d’une énergie à bas prix offerte par la Russie, d’une sécurité au rabais offerte par les États-Unis et d’une main-d’œuvre bon marché offerte par la Chine.

L’Amérique du Nord s’est montrée tout aussi négligente, s’appuyant fièrement sur une dette colossale, une immigration massive et une vaste infrastructure informatique. Cette ère d’abondance était enivrante.

Nous sommes maintenant à l’aube d’un règlement de comptes économique, et c’est pourquoi le ministre Alexander nous a quittés sur la réflexion suivante : « L’économie surpassera fondamentalement la politique ».

De plusieurs façons, c’est déjà le cas, les droits de douane étant aux années 2020 ce que les missiles balistiques étaient aux années 1950.

Passons à aujourd’hui. Nous en sommes au 75e jour du second mandat de Donald Trump, et bien que nous puissions plutôt avoir l’impression que c’est la 75e année, nous ne sommes qu’au commencement.

Notre thème central, à savoir la géopolitique et les affaires, est refaçonné à l’instant même, pas seulement par le président, mais aussi par ses alliés politiques et commerciaux et leurs paroles, leurs actions ou leur inaction.

Le sous-titre amusant de cette conférence Ditchley, *The One About Trump* (celle à propos de Trump), joue sur le style des titres de la série télévisée des années 1990 *Friends*, dans laquelle Donald Trump fait deux apparitions en tant que lui-même, afin de faire contrepoids à la neurasthénie quotidienne. Dans l’un des épisodes, Chandler affirme avoir vu Donald Trump attendre l’ascenseur. On ne nous dit pas si l’ascenseur montait ou descendait, ce que nous considérons comme une métaphore.

Ce groupe a fait plusieurs observations judicieuses à propos de l’homme qui nous fait faire un tour d’ascenseur :

- c’est un homme de transactions jusqu’à la moelle, qui positionne chaque interaction comme un échange, même s’il s’agit parfois de faux marchés, selon le groupe ;

- il est adepte de la détermination des prix et teste l’appétit et les limites de ses homologues ;

- il est vorace et ne met aucune limite à ses demandes ;

- il est anticonformiste et ne respecte aucune norme ;

- et malgré tout cela, il écoute – les gens et les marchés, mais peut-être pas l’histoire.

Cette perspective anhistorique est d’autant plus ironique étant donné les nombreuses mentions, dans nos conversations, du désir de Trump de laisser sa trace dans l’histoire, que ce soit comme architecte d’un nouvel âge d’or, comme successeur de William McKinley (à qui le secrétaire d’État John Hay a laissé une fortune qui a permis à son petit-fils de bâtir ce domaine), voire comme le premier visage du 21e siècle à figurer sur le mont Rushmore.

Une telle grandeur nous amène à penser que notre époque est bel et bien « celle à propos de Trump ».

Toutefois, les discussions des trois sous-groupes nous donnent lieu de croire que des forces séculaires et impersonnelles bien plus vastes, aussi bien au chapitre de l’économie et des affaires que de la technologie, transcendent Trump, et qu’il nous appartient de leur donner forme.

1. Le modèle économique

L’ordre économique mondial était déjà en plein changement. La tirade des droits de douane ne sortait pas de nulle part et n’a peut-être fait qu’accélérer ce changement.

Il a été dit, à raison, que nous pourrions être entrés dans une nouvelle ère de protectionnisme, sans possibilité de retour en arrière. Ce mouvement, bien qu’ayant une incidence nette négative sur les plupart des économies, y compris celle des États-Unis, façonnera un nouvel ordre mondial.

Je crois que nous nous entendons sur le fait que le soi-disant plan de Trump, même s’il est révisé, entraînera l’économie américaine aux abords ou en plein cœur d’une récession d’ici la fin de l’année.

Une inflation, ou encore une stagflation, est anticipée.

La situation économique nuira aux chaînes d’approvisionnement et pourrait même les réorienter, entraînant ainsi une augmentation structurelle des coûts.

Il sera alors difficile de faire marche arrière, puisque les intérêts commerciaux et gouvernementaux seront davantage investis dans ces politiques, ici et à l'étranger.

Ces forces sont celles présentes à court terme.

À plus long terme, s'il est possible qu'une guerre commerciale mondiale réorganise la géopolitique, elle pourrait également exacerber les faiblesses structurelles de l'économie mondiale auxquelles Trump a été confronté lors de son premier mandat sans pouvoir les résoudre.

Nous continuerons d'être confrontés à une faible croissance de la productivité et à un marasme séculaire qui réprime les salaires réels dans la majorité des économies avancées depuis une génération.

Nous devons encore faire face à des dépenses publiques excessives et à un manque d'investissements privés.

Nous continuerons de faire partie d'un déclin démographique dans l'ensemble des plus importantes économies du monde.

Nous verrons des niveaux d'endettement insoutenables dans plusieurs économies avancées, et particulièrement aux États-Unis.

De plus, nous continuerons probablement de constater une énorme concentration de capital ici même, aux États-Unis, un pays qui représente 4 % de la population mondiale, 20 % de sa masse monétaire, 32 % de son patrimoine liquide investissable et 50 % de ses actifs financiers.

La pression sur le dollar américain qui en découle est insoutenable en l'absence d'une économie plus productive. Et malheureusement, les États-Unis ne peuvent pas augmenter leur productivité à coups de droits de douane, pas plus que personne ne peut atteindre la forme physique en s'affamant.

Plusieurs discussions ont souligné le fait que la productivité et l'efficacité ne sont peut-être même pas les principaux objectifs des politiques économiques actuelles. C'est plutôt la « résilience », terme codé qui désigne la substitution des importations, voire le nationalisme économique, qui est aujourd'hui en vogue. Ce n'est pas uniquement le cas des États-Unis. D'autres pays souhaitent davantage d'autonomie, sans nécessairement être prêts à payer pour avoir cette assurance. Toutefois, cette tendance n'a pas uniquement des motifs économiques. L'identité personnelle et la force culturelle suscitent de plus en plus une réflexion économique.

Cela entraîne une hausse des politiques industrielles, qui sont souvent présentées comme des initiatives de défense nationale, de sécurité énergétique et de protection.

Le programme économique de Joe Biden (le « bidenomics »), aujourd'hui fortement ridiculisé, a tenté de faire la même chose, si ce n'est qu'il passait par les subventions plutôt que par les droits de douane. L'une de ces approches est dure pour les consommateurs, tandis que l'autre est dure pour les contribuables.

Dans les deux cas, nous n'avons pas encore réussi, en tant que gens d'affaires, à démontrer des moyens viables de ramener la capacité de production à l'Ouest, ou du moins pas alors que les capitaux privés et la main-d'œuvre se font de plus en plus rares et que la consommation est de plus en plus abondante.

D'ici là, les attentes reposeront en grande partie sur la capacité fiscale des gouvernements.

Nous n'avons pas approfondi le sujet, mais quelqu'un devra éventuellement prendre la responsabilité – et ce pourrait bien être ceux qui tiennent les cordons de la bourse.

Quelques-uns d'entre vous se sont laissé aller à imaginer Alexandra Ocasio-Cortez (AOC) devenir 48^e présidente et réclamer des impôts sur le patrimoine et le capital, ce qui aurait pour effet de chasser les capitaux des États-Unis. L'émergence de toute option de rechange crédible au dollar américain donnerait lieu à un exode de capitaux encore plus important.

Trump, Biden et plusieurs autres ont tenté de résoudre cette même injustice, à savoir que la main-d'œuvre (dans ce cas-ci, la main-d'œuvre américaine) est loin d'être récompensée autant que le capital. Si seuls les détenteurs d'actifs bénéficient du prochain âge d'or, c'est-à-dire si la main invisible de la productivité ne distribue pas la richesse plus largement, nous pouvons nous attendre à ce que ce soit le bras, très visible celui-là, des gouvernements qui s'y essaie.

Aujourd'hui, ce sont les droits de douane.

Demain, ce pourrait bien être l'impôt sur le capital.

Cela revient à la divergence du rendement entre la main-d'œuvre et le capital signalée par Thomas Piketty. Les entreprises auront intérêt à élaborer des modèles de distribution crédibles pour la main-d'œuvre et des stratégies de revenus pour les gouvernements afin de s'assurer que le prochain âge d'or ne soit pas seulement celui des détenteurs d'or.

À moins, bien sûr, que le capital et la technologie puissent réussir là où les politiques gouvernementales ont continuellement échoué.

2. Le modèle de capital

Si l'économie surpasse la géopolitique, une nouvelle approche pourrait être requise à l'égard du capital et des affaires, ce qui a constitué le sujet d'un deuxième volet de discussions.

Pour y arriver, une politique économique est nécessaire, de même que la volonté et la capacité à utiliser les capitaux et les opérations commerciales pour atteindre des objectifs de politique étrangère, et, en parallèle, assurer une expansion économique, puisque la sécurité économique sera perçue comme de la sécurité nationale. Ce type de mécanisme ne s'est pas vraiment vu à grande échelle depuis les années 1950.

Nous avons eu vent de l'ambition du Pentagone d'appliquer une approche de capital-risque – gracieuseté de Jock Whitney – aux dépenses et aux développements militaires. Nous pouvons nous attendre à une visée similaire dans le cadre de la stratégie de remilitarisation de l'Allemagne, et nous pourrions bien voir débarquer davantage de politiques publiques fondées sur un marché mixte très bientôt au Canada.

Comme pour les droits de douane et, de façon plus générale, toute stratégie industrielle, les ambitions politiques associées à une stratégie d'entreprise peuvent à la fois affaiblir le rendement et créer des liens de dépendance à long terme. L'enthousiasme des investisseurs célébré par Donald Trump il n'y a que 75 jours pourrait bien vite se transformer en découragement.

Il y a quelques années seulement, à la sortie de la pandémie, une nouvelle philosophie était née en Occident selon laquelle le gouvernement était de retour et que l'État jouerait dorénavant un rôle important dans l'économie. Ce mouvement semble avoir suivi son cours, alors que les électeurs repoussent l'activisme des États, y compris ici, aux États-Unis, en partie en raison d'une méfiance grandissante envers les figures d'autorité, particulièrement chez les jeunes générations.

Le milieu des affaires doit proposer des options définies.

Il existe bien entendu un énorme risque de corporatisme d'État, où la ligne entre les intérêts des entreprises et ceux du gouvernement se brouille, et où les entreprises sont de plus en plus susceptibles d'être à la recherche de rentes.

Plusieurs conversations ont tourné autour de la corruption du capital qui pourrait avoir déjà commencé, dans un contexte où le gouvernement mêle les intérêts économiques et politiques. La culture de participation payante véhiculée à Washington met de nouveau au défi le milieu des affaires, et sert de mise en garde à tout gouvernement qui souhaite ramener les intérêts privés et publics sur le même pied d'égalité sans mettre en place de mécanisme pour résoudre les différends.

La notion d'appropriation gouvernementale revit aux États-Unis, et il est dans l'intérêt des entreprises de déclarer et de démontrer le besoin de transparence et d'imputabilité.

Le roman Impossible ici de Sinclair Lewis, écrit en 1935, dix ans après Gatsby le Magnifique, vaut le détour si l'on souhaite voir l'effet de la docilité des entreprises sur la montée au pouvoir d'un démagogue.

À quoi peut-on reconnaître un gouvernement qui se dirige vers l'autoritarisme ? L'écrivain l'a décrit étape par étape : la prise de contrôle des médias, une attaque rapide à la constitution et la politisation des tribunaux, la mobilisation de groupes communautaires en vue d'intimider et de bâillonner la dissidence locale, l'achat du grand public au moyen d'aide financière, et la neutralisation des entreprises par la coercition et la cooptation.

Ceux qui s'expriment au nom du capital, c'est-à-dire ceux que le capital a privilégiés, devraient peut-être envisager l'appel de John Hay Whitney lorsqu'il était éditeur du New York Tribune et défendait la liberté d'expression et l'équité d'expression, qui étaient menacées dans les années 1950.

« Être équitable n'est plus suffisant, a-t-il déclaré. Nous devons être impitoyablement équitables, car le pire ennemi de la confiance est très souvent non pas le mensonge – délibéré, inventé et malhonnête, mais le mythe – persistant, persuasif et irréaliste. »

Ce qui nous amène au troisième modèle à être actuellement réimaginé.

3. Le modèle technologique

Le rôle du gouvernement et des entreprises connaît une grande transformation.

Une troisième secousse tectonique est en cours dans le domaine technologique, qui pourrait bien être le lien entre les nouveaux modèles de la politique économique et de la conduite commerciale. Cependant, l'égalité peut devenir un mythe ou un fantasme qui masque de nombreux risques et dangers.

Les politiques de droits de douane planaient sur cette conférence Ditchley comme le temps maussade du mois d'avril. Ce qui est pourtant souvent passé sous silence est le rôle de la technologie dans les frustrations économiques ayant donné naissance au rêve d'un âge d'or passé.

Est-ce la Chine et le Mexique qui ont vidé les installations de fabrication américaines, ou est-ce plutôt l'automatisation et les technologies de pointe ?

Des études universitaires portent à croire que la deuxième cause est bien plus probable. Le secteur commercial se fait pointer du doigt puisque les changements s'y rapportant sont soudains et concentrés, par exemple dans le cas d'une fermeture d'usine. Le secteur technologique, de l'autre côté, a tendance à entraîner une hémorragie progressive de la main-d'œuvre, d'abord par l'élimination de certaines tâches, puis par la perte d'emplois, de secteurs d'activité et ensuite seulement, quoique rarement, d'installations entières.

La lente transition des perturbations technologiques nécessite donc un rythme différent par rapport aux politiques économiques et un renforcement du rôle des entreprises.

Si les organisations ne souhaitent pas devenir des clients du gouvernement et être assujetties aux particularités politiques, ou encore être victimes de politiques sévères et arbitraires, nous devons investir bien plus dans les perturbations technologiques à venir et dans ce qu'elles signifient pour les employés actuels et futurs ainsi que pour les fournisseurs et les clients.

La vision du monde de Milton Friedman selon laquelle « En affaires, seules comptent les affaires » est de plus en plus populaire. Cette philosophie ne réussira pourtant qu'à rendre les entreprises plus vulnérables au blâme et à l'intervention politique.

Ditchley et plusieurs autres devront promouvoir un rôle visant à assurer la présence de voix partisanes souhaitant qu'affaires et politique ne se mélangent pas, voire que les entreprises deviennent ce que Lénine et Staline appelaient tous deux des « idiots utiles ».

Qu'est-ce que cela signifie pour le milieu des affaires et la géopolitique ?

Le premier ministre de Singapour a publié hier une déclaration nous avertissant que nous sommes entrés dans une nouvelle ère qui est « arbitraire, protectionniste et dangereuse ».

Douglas Alexander a suggéré que nous étions en train de troquer Helsinki pour Yalta, et le devoir pour la force.

Vous êtes pourtant nombreux à avoir comparé les États-Unis, porte-étendard habituel du capitalisme d'après-guerre, à un équivalent fortuné d'un marché émergent en voie de devenir un paria.

On peut en dire autant des alliances politiques et militaires, qui ne peuvent plus reposer sur des affirmations de principes et d'ententes, et qui pourraient plutôt se diriger vers une nouvelle ère d'alliances dynamiques et pragmatiques que l'on pourrait comparer à une rencontre éclair géopolitique.

Dans le cadre de ce remaniement de l'ordre mondial, la Chine pourrait tenter d'obtenir de nouveaux alliés et partenaires commerciaux, à l'instar de la Russie et de plusieurs acteurs régionaux de plus petite envergure.

L'appropriation de terres pourrait redevenir la norme, alors que les frontières – ces limites fermes de notre ordre international – perdent en signification et que la souveraineté est de nouveau moins respectée.

Nous vivons dans un monde moins sécuritaire et plus incertain qu'il ne l'a été depuis plusieurs décennies.

C'est une période plus dangereuse pour le capital.

C'est également une période plus volatile pour les politiques gouvernementales.

Les entreprises peuvent être paralysées par ces incertitudes, voire devenir redevables à ceux qui les façonnent.

Mais plutôt que de subir la coercition ou la cooptation, le milieu des affaires peut s'affirmer.

Il peut servir de passerelle vers une ère de certitudes.

Comme nous l'avons déjà constaté lors de précédentes périodes d'isolationnisme, les entreprises peuvent aussi servir de pont entre les États-Unis et les autres.

Voici plusieurs occasions que le monde des affaires peut saisir pour restructurer la géopolitique, ce qui ne se limite pas à façonner ou contenir le Trumpisme :

1. Créer un espace pour les voix critiques. Vous ne devez pas nécessairement incarner cette voix, mais il faut nous assurer qu'il existe des places publiques protégées, y compris dans les médias, sur les campus et dans les tribunaux. Nous devons également veiller à ce que ces voix critiques défendent un système que nous avons tenu pour acquis.
2. Créer des feuillets d'information et les distribuer, à répétition.
3. Créer des stratégies politiques pour le gouvernement, y compris en matière de revenus.
4. Créer des partenariats avec de petites entreprises et des syndicats. Cette approche fait partie de celles passées sous silence dans ce type de discussions.
5. Créer des occasions d'investissement, y compris des occasions de co-investissement pour le gouvernement, particulièrement pour témoigner de la nécessité géopolitique d'une sécurité nationale. Être un teneur de marché en matière de politiques.
6. Créer des occasions individuelles plus visibles permettant d'acquérir les aptitudes et le capital nécessaires pour un travail plus productif.

Nous constatons en temps réel que les gouvernements manquent de renseignements, de stratégies politiques et de soutien public au-delà de leur base partisane. Les entreprises doivent jouer un rôle accru.

Nous sommes entrées dans une nouvelle ère géopolitique où le milieu des affaires doit être un partenaire actif des gouvernements et des armées – et surtout de ceux qui ont le sentiment, tout comme Nick dans Gatsby le Magnifique, d'être repoussés par les courants de notre économie.

En conclusion, je vous laisse sur des mots inspirants de Jock Whitney que j'ai trouvés en explorant les riches bibliothèques de ce domaine et qui sont possiblement encore plus pertinents aujourd'hui qu'à l'époque où ils ont été écrits : « Les entreprises doivent façonner l'expérience quotidienne de manière à ce que les Américains y contribuent. Il est de notre devoir de les pousser à s'intéresser à leur collectivité et à donner à leurs idées l'enthousiasme qu'elles méritent. »

Il a été demandé à quelques reprises au cours de la conférence où se trouve l'espoir.

Comme c'était le cas lors des âges d'or antérieurs, nous nous trouvons dans une époque de découverte, et il relève de nous de convertir cette découverte en expérience et en récompense quotidiennes.

Nous connaissons certains exploits de l'intelligence artificielle dans notre monde, mais ils ne font pas encore partie de notre quotidien.

Si nous levons les yeux, nous pouvons apercevoir les extraordinaires confins de l'espace, que nous commençons tout juste à explorer et à découvrir, mais qui ne font pas encore partie de notre quotidien.

Si nous regardons vers l'extérieur, nous pouvons voir un monde qui grandira, aussi bien en chiffres qu'en richesse, au cours des années 2030 et qui peut en bénéficier bien plus qu'aujourd'hui, peut-être même dans notre quotidien.

C'est ce que les entreprises font : elles font des découvertes la norme du quotidien.

Le monde des affaires peut exploiter le capital et mobiliser la technologie en vue de nous faire progresser et, comme John Hay Whitney l'a écrit, de susciter l'enthousiasme non seulement de l'esprit américain, mais aussi de l'esprit, des ambitions et, oui, de l'espoir de l'humanité.