

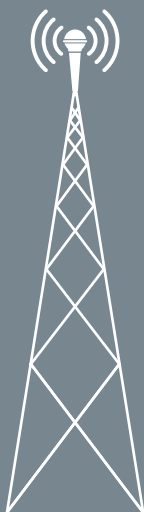
# DANS SES PROPRES MOTS

DIALOGUE AVEC REN

Mai 2019

VOLUME III

---





## Un engagement à 6,500 mètres d'altitude

En août 2007, sur l'altitude de 5,200 mètres et de 6,500 mètres, nous aidons le client à installer les stations de base. Les conditions météorologiques étaient parmi les plus imprévisibles avec des grands coups de vent qui alternaient avec la tempête de neige et la grêle. Les équipements ont été démontés en pièces pour pouvoir être transportés manuellement vers les sites choisis. Au bout d'une dizaine de jours, le réseau que nous avons ainsi mis en place a permis de couvrir les principaux itinéraires des alpinistes et leurs camps.



## La conquête de la Vallée du Roi

2008, le projet Turnkey en Egypte. Pour faire parvenir les équipements d'un poids total de 320 kg au sommet d'une pente abrupte de 280 mètres, le responsable logistique de Huawei sur place a décidé un plan plein de bravoure et de persévérance. Ce projet a permis, à terme, de couvrir le territoire égyptien grâce à des milliers de stations de base, contribuant de façon considérable à l'amélioration de la qualité de la télécommunication dans le pays.



**Les blessures forgent l'esprit et le corps d'un individu**

**Jamais dans l'histoire de l'humanité, la vie des héros a été facile.**

Lors de la Seconde Guerre Mondiale, cet avion d'attaque au sol de type IL-2, criblé de balles, continue à voler et parvient enfin à regagner l'aéroport malgré ces dégâts effrayants.

# Sommaire

## Mai 2019

---

01. Table ronde II avec les médias japonais	<b>01</b>
02. Tables ronde II avec les médias chinois	<b>38</b>
03. Interview par Bloomberg TV	<b>113</b>
04. Interview par ARD Documentaire	<b>157</b>



## Table ronde II avec les médias japonais

Le 18 mai 2019, Shenzhen, Chine

**REN :** Avant de commencer j'aimerais exprimer mes remerciements à tous les intellectuels, professeurs, experts et journalistes qui nous font l'honneur de se rendre à Huawei pour mener des échanges avec nous. Je suis ravi de pouvoir communiquer avec vous de façon directe. Cette cafétéria vous semble familière peut-être ? Au fait c'est mon épouse qui, après avoir visité votre Hôtel Gajoen Tokyo, a eu l'idée de créer une cafétéria de ce style pour accueillir les amis japonais. Toute ma famille, ma fille cadette comprise, adore le Japon. La petite a même choisi le japonais comme sa deuxième langue étrangère. Elle improvise des voyages au Japon pour aller faire les courses dans les magasins de produits cosmétiques pharmaceutiques par exemple.

01

**L'université de Gakushuin : Merci d'abord d'avoir accepté de nous recevoir malgré un emploi du temps que je sais très chargé. Ma première visite à Huawei était en 1997 quand j'étais encore un étudiant en troisième cycle à l'université. Un très jeune employé m'a accueilli et m'a expliqué que la semaine suivante il partirait pour l'Afrique. Sa dernière mission en Chine était de recevoir les visiteurs étrangers dans l'usine. Quand je suis devenu professeur à l'université, j'ai pu mener mes étudiants pour visiter Huawei il y a deux ans. Pour être franc avec vous, les étudiants japonais**

avaient dans leur tête l'image de Huawei qui était un peu redoutable mais quand ils sont venus constater les choses de leurs propres yeux, émerveillés par l'aspect grandiose de votre entreprise et vos technologies particulièrement avancées, ils ont fini par mieux comprendre cette entreprise.

Avec tous les défis extérieurs qui pèsent sur vous, Huawei est l'entreprise la plus avancée du monde sur le plan technique. Ce matin M. HUANG Weiwei évoquait la loi fondamentale de Huawei. M. Huang parlait d'un concept de base pour Huawei qui est parvenir à une évolution optimale en garantissant un certain niveau de bénéfices tandis qu'accéder à la place numéro 1 dans un marché saturé, c'est ça votre motivation pour avancer. Personnellement je me demande si Huawei pourrait pour la prochaine étape essayer de créer de nouvelles valeurs dans les marchés et les domaines nouveaux. Huawei est un fournisseur d'équipements de télécommunication de grande qualité. Dans la mesure où dans l'avenir le développement de la 5G exigerait peut-être de marier la technologie avec le service pour rendre meilleur service à l'humanité, est-ce qu'il faudra dans ce cas-là penser à des rajustements ? Je vous cite un exemple, actuellement les gens sont très préoccupés par la protection des données privées. L'Europe a promulgué le GDPR, l'idée de base étant de rendre les données



**privées à l'individu, mais les techniques n'atteignent pas encore la maturité. Dans quels domaines pourrait Huawei créer de nouvelles valeurs ? Auriez-vous quelques idées concrètes à nous révéler ?**

**REN :** Pourquoi l'économie japonaise s'est si bien développée ? C'est parce que vous avez su placer le client au coeur de vos activités et ainsi développer des produits exceptionnels et que les gens ne trouvent pas de prétexte pour ne pas les acheter. Les Chinois sont nombreux à aller faire leurs courses au Japon alors que les produits similaires existent également en Chine. Pourquoi pas acheter les produits domestiques qui ont la même apparence et qui coûtent moins cher ? Non, les gens veulent absolument acheter les produits japonais. C'est parce que les gens sont convaincus par la qualité de vos produits. La qualité, c'est ce que désire le client. Notre entreprise rêve du taux de satisfaction de nos clients et non pas la vitesse d'expansion ou bien la gestion de stock. Pour parvenir à un taux de satisfaction élevé, il faut se montrer responsables devant ses produits, il faut maintenir les équipements vendus. Le fait d'entrer dans l'ère de la 5G ne veut pas dire que nous arrêtons pour autant de maintenir nos équipements de 2G, 3G ou 4G vendus aux clients dans le passé. Si nous arrêtons de faire cela, comment est-ce que les peuples africains pourraient se débrouiller ?

Les produits industriels japonais se veulent de petite taille et raffiné, les entreprises japonaises rêvent de proposer une expérience agréable au client et d'obtenir leur satisfaction. Nous sommes très inspirés par ces pensées. Nous avons fait appel à l'entreprise Toyota et à beaucoup d'experts japonais en retraite pour nous aider à concevoir nos lignes de production. Nous nous inspirons donc du système de gestion de qualité japonais. Vous avez peut-être pu constater que de façon majoritaire, nos lignes de productions utilisent les équipements japonais ou allemands et c'est justement grâce à la consultation et aux conseils que les experts étrangers nous donnent. Le site de Lac de Songshan que vous avez eu l'occasion de visiter est dessiné par M. Takashi OKAMOTO, un grand maître japonais.

Comme nous sommes bons élèves de nos maîtres japonais, nous avons mis au point des stations de base 5G que le monde ne trouve pas de prétexte pour ne pas l'acheter puisque nous avons réussi à faire comme nos maîtres japonais en réduisant la taille de nos équipements. La capacité d'une station de base 5G est 20 fois plus importante que celle de 4G alors que son volume ne représente que 1/3 ou 1/4 d'une station de base de 4G. Son poids est de 20 kilos avec 10 fois moins de consommation d'énergie, son installation ne nécessitant aucune tour. Les villes densément peuplées en Europe n'ont très souvent pas la possibilité de

construire des tours au milieu des bâtiments anciens. Mais avec nos stations de base 5G, on peut l'accrocher sur un poteau ou bien au mur. Nous avons également suivi le modèle japonais pour mettre au point des matières anti-érosion qui restent très résistantes pendant 20 ans voire plus si bien que ces stations de 5G peuvent être installées même dans les égouts, ce qui est bien pratique. Si l'on devait construire partout des grosses tours de fer, au niveau du coût c'est gigantesque et puis il va falloir faire venir les grues de grande taille pour pouvoir acheminer de l'installer. En Europe, le coût d'installation d'une station de base de 5G de Huawei peut baisser de 10, 000 euros et en plus la maintenance est super facile. Aux Etats-Unis bien évidemment ils ont un territoire vaste et beaucoup de moyens financiers. Là-bas il y a la possibilité de construire beaucoup de tours en fer et s'ils choisissent de faire ça, c'est bien compréhensible. Mais si l'on se trouve dans un pays avec une forte densité démographique tel le Japon, avec ses rues qui s'entrecroisent, ce n'est pas le meilleur endroit pour installer les tours. Donc, ayant suivi le chemin que notre maître nous a montré, en fabricant des stations de base fonctionnellement très performante, avec une taille très réduite et un poids très peu important, possible d'être installées dans les conditions très difficiles, adaptées aux climats extrêmes comme à Hokkaido qui est très froid ou comme Okinawa où il fait très chaud...les gens vont

sûrement l'accepter et l'apprécier.

Nous aimons beaucoup les électro-ménagers japonais qui sont toujours de bonne qualité et facile à manipuler. Même les gens n'ayant pas reçu beaucoup d'éducation peuvent les utiliser facilement. Ce sont des aspects que nous avons incorporés dans la conception de nos produits et qui nous ont apporté la bonne chance.

La plus grande raison de notre réussite est de placer les clients au coeur de nos activités. Pour certains, il n'y a que des gens riches qui sont des clients alors je ne saurais être d'accord avec eux. L'Afrique n'a pas beaucoup d'argent, mais nos effectifs en Afrique sont 2 fois plus nombreux que ceux qui travaillent en Chine. Nous n'y gagnons pas beaucoup d'argent mais nos employés en Afrique sont mieux payés que ceux qui restent en Chine. Nous continuons à être présents en Afrique. Comme nous ne sommes pas une entreprise cotée, un joli bilan financier n'est pas ce qui nous intéresse le plus, nous voulons surtout oeuvrer pour le bien-être de l'humanité et nous battre pour nos rêves. Prenons l'exemple du Mont d'Himalaya, c'est nous qui avons installé les stations de base aussi bien sur la pente sud que sur la pente nord. Il n'y a pratiquement personne sur le Mont d'Himalaya, en quoi cela pourrait nous rapporter de l'argent ? Mais ce n'est pas l'argent qui est en jeu, c'est qu'avec le réseau, cela permet de

sauver les vies. Il m'est arrivé de prendre un déjeuner lorsque j'étais sur le segment népalais de cette chaîne de montagne. J'ignorais à l'époque que pour préparer ce déjeuner, une jeune Népalaise a mis 8 heures pour monter sur la montagne pour nous apporter les provisions qu'elle transportait dans son sac à dos. Les gens du pays m'ont expliqué que s'il fallait que je descende par pieds, j'aurais mis plus que 3 jours. Vous voyez par là que quand on rend service aux gens, on sait nous être reconnaissant. N'est-ce pas là aussi une valeur japonaise ?

Nous nous sommes beaucoup inspirés des expériences japonaises. Je raconte souvent les histoires sur le Japon. L'esprit japonais figure parmi les plus remarquables dans la future ère industrielle. Mais bien évidemment nous apprenons également beaucoup auprès des Allemands, plus particulièrement en matière de gestion de procédure. Donc vous comprenez par là que nous avons su incorporer la méthode de gestion japonaise et allemande ainsi que l'esprit du peuple japonais et celui du peuple allemand dans notre culture à nous.

**02 L'Université de l'Asie : Je m'appelle GOTO, je viens de l'Université de l'Asie. Cela fait 25 ans que je m'intéresse à l'économie chinoise et plus particulièrement le développement des entreprises chinoises privées. A**

**mon avis, Huawei est la plus brillante parmi elles. Est-ce que dans le passé vous avez également vécu les souffrances typiques des entreprises chinoises privées ? Les conditions n'étant pas les plus favorables pour celles-là, pourquoi elles ont pu obtenir un tel succès ?**

**REN :** Franchement, je ne saurais donner une réponse à votre question parce que pour moi, la souffrance a toujours été très présente. La façon de dépasser les souffrances est de respecter les lois et les règlements. Ce que la loi interdit, on n'y met pas les pieds, on ne touche pas à la ligne rouge et cela nous met en sécurité. Que faire pour être efficace ? Je ne peux qu'espérer que nos employés puissent travailler plus. Si nous nous efforçons de travailler plus, nous arrivons à fournir les produits de meilleure qualité et les services plus accueillants, les clients nous acceptent.

Toutes les difficultés qu'ont connues les entreprises chinoises privées au début, nous les avons connues. Le plus grand défi était la difficulté à obtenir des crédits alors que nous-mêmes nous n'avions pas d'argent. Comment traverser ce genre d'épreuves ? Avant l'année 2000, nos revenus personnels ont tous été réinjectés dans l'entreprise. En 2000, je n'ai pas encore acheté d'appartement. Mon épouse louait une pièce d'un peu plus de 30 mètres carrés dont la fenêtre donnait sur l'ouest et sans clim. Si l'on était riche et bien à l'époque

on ignorait à quoi servait d'être riche. Mon petit frère disait à ma mère que même les employés moins performants avaient leur propre appartement alors que son grand frère si performant n'avait pas le sien. C'est parce que nous avons investi tout l'argent dans l'avenir. On a eu énormément de peine pour se voir octroyer le premier crédit qui était de 80, 000 rmb.

Tous les pays vivent un développement continu et la Chine est en train de s'améliorer. Dans l'ensemble, l'environnement est devenu beaucoup plus favorable. Pour les outsiders que vous êtes, vous faites la comparaison transversale en comparant la Chine avec le Japon et vous arrivez à la conclusion qu'ici l'environnement est moins favorable qu'au Japon. Alors que nous regardons les choses de façon verticale et comparons la Chine d'aujourd'hui avec la Chine d'il y a 30 ans et nous arrivons à la conclusion qu'aussi bien l'environnement que les politiques sont bien plus encourageants par rapport à avant. Je suis convaincu de l'amélioration continue de mon pays. Surtout dans le contexte de la guerre commerciale sino-américaines, cela permet d'accélérer et stimuler la réforme économique interne de la Chine, je pense que l'environnement sera amélioré.

Même si les USA déploient tous leurs moyens pour nous frapper, jusqu'à là ils n'ont pas pu produire des

preuves. Pourquoi Huawei respecte la loi ? Parce que quand on se trouve à l'étranger, on nous considère comme des communistes, si en plus nous ne respectons la loi du pays concerné, alors nous ne saurions survivre. Et quand on retourne en Chine, on nous prend pour des capitalistes. Quand je disais qu'on n'avait pas d'argent, c'était avant l'année 2000, mais pas aujourd'hui. Aujourd'hui nous sommes qualifiés de capitalistes. Quand on subit des préjugés des deux côtés, si on ne fait pas d'effort pour bien encadrer ses activités et qu'on franchisse la ligne rouge quelque part, alors là nous n'existerons plus. Il faut non seulement faire très attention à la ligne rouge d'autres pays, il y a aussi celle de la Chine, il ne faut pas la franchir non plus.

**03 Sankyo Patent Attorneys Office : J'ai personnellement consacré 20 ans à étudier le cas Huawei. J'en connais quelques anecdotes, comme par exemple quand l'entreprise ne disposait que d'une seule voiture, vous laissiez le client l'utiliser alors que vous même vous alliez au boulot à pieds. Hier nous avons eu l'occasion de visiter le Lac de Song Shan. J'ai été très ému de voir une gigantesque usine à l'européenne que vous avez construite.**

**REN :** Ce que vous dites est tout à fait vrai. A l'époque j'habitais à 4.4 km de mon bureau. Comme vous savez



il fait très chaud en été à Shenzhen, quand j'arrivais au bureau depuis mon chez moi, j'étais complètement trempé de sueur. Il était encore impossible de prendre une douche au bureau et j'étais obligé de passer la journée avec les vêtements frisés, d'où cette anecdote que vous avez entendue. Mais ce qui est passé est passé, aujourd'hui je suis bien habillé avec de l'allure. Le mérite revient à mon épouse qui me dit tout le temps, il faut te changer pour aller recevoir les gens. Elle m'a donc forcé d'aller acheter les vêtements.

04

**Sankyo Patent Attorneys Office : Dans l'entreprise Toyota, il y a un système de production automatique. On demande au personnel d'évaluer le système en fonction des différentes particularités locales mais quelque soit le pays où ce système se trouve, on n'y modifie rien et Toyota insiste sur ce point. Huawei qui dispose aujourd'hui de toutes sortes d'usines partout dans le monde, est-ce qu'il y a des principes ou bien des règles universelles de Huawei qu'il faut respecter partout ?**

**REN :** Nos règles qu'il faut respecter ne varient pas non plus. Vous avez visité notre usine de fabrication du Lac de Song Shan ? Là-bas vous allez constater que dans les lignes de production, ce sont presque que des équipements japonais. Nous avons construit ces

lignes de production basées sur les concepts japonais et il y aura des centaines voire des milliers de lignes de production comme ça, chacune d'une longueur de 120 mètres. Nous allons acheter des quantités importantes d'équipements japonais. Beaucoup de consultants et d'ingénieurs riches en expériences viennent nous aider et nous initier à la méthode de gestion à la japonaise. Ils nous ont également appris à utiliser les équipements japonais. Nous allons construire des usines partout dans le monde et ces principes seront incorporés dans toutes ces usines.

La gestion allemande veut d'abord la production puis l'examen, les Allemands ont fait ce choix parce qu'ils ont confiance en leur produit. Le peuple japonais quant à lui est hautement prudent et vérifie après chaque étape. Nous avons opté pour la gestion de qualité à la japonaise.

05

**Sankyo Patent Attorneys Office : Au sein de Huawei il y a cette fameuse histoire de combattant, quelque soit le pays où vous êtes présents, ces valeurs de combattant seront toujours défendues, ai-je bien compris ?**

**REN :** Parfaitement. Nous pensons que tous ceux qui travaillent dur sont des combattants. Si j'étais par exemple un musicien, je travaille 8h par jour, je pars en congé le weekend et le lundi je reviens pour travailler

pendant 40 h pendant la semaine. Vous croyez que c'est ainsi qu'on deviendra un musicien ? La même chose pour les peintres. S'il dessine pendant les heures de travail et pose son pinceau à la sortie du boulot, vous croyez qu'il sera un peintre ? Ceux qui créent des merveilles travaillent très probablement bien plus que les autres et c'est pourquoi on les appelle les combattants. Être combattant ou simple employé, c'est un choix personnel de nos employés. Être un simple employé, quitter son bureau à l'heure, passer le weekend à se reposer, être payé pour les heures supplémentaires, financièrement il ne perd rien. Mais le combattant qui choisit de ne pas bénéficier de tout ça, il y perd quelque chose ? Non, puisque pour les combattants, il aura droit à nos actions internes. Ce qu'on appelle la rémunération courte étant les primes qu'on touchera en fin d'année, mais les bénéfices ultérieurs après son départ n'auront plus rien à voir avec lui tandis que la mesure incitative de longue durée étant qu'à travers les actions internes, on peut continuer à bénéficier des fruits de sa contribution dans le passé. Un combattant en retraite peut garder les actions internes de l'entreprise et continue donc à bénéficier de ces fruits. Le nombre d'actions internes accordées à un combattant est lié à son grade, à sa contribution et à son ancienneté.

**06** **Kobe University : Bonjour, je m'appelle Kawashima, je viens de l'Université de Kobe. Je me consacre à des recherches portant sur les lois économiques internationales et plus particulièrement celles qui concernent l'OMC. Personnellement je suis très inquiet de voir les frictions commerciales entre la Chine et les USA qui pourraient déchirer le monde. Il y a 1 ou 2 jours, le gouvernement américain a donné une consigne interdisant les entreprises américaines à importer les équipements de Huawei alors que déjà, le gouvernement américain ne pouvait pas acheter les produits Huawei. Et puis suite à la liste noire du ministère américain du commerce, les entreprises américaines ne peuvent désormais plus vendre leurs produits à Huawei. Cette nouvelle nous a beaucoup choqués.**

**Dans ce contexte, j'aimerais donc vous poser deux questions : 1. Le gouvernement américain compte déchirer les liens économiques entre vos deux pays par le moyen politique. D'après vous, quels seraient les impacts de ces mesures ? 2. Au mois de mars dernier, Huawei a traduit le gouvernement américain devant la justice suite au NDAA. Maintenant face à ces nouvelles consignes, que pense Huawei ? Une des options étant de porter plainte contre le gouvernement américain sur leur territoire ou bien leur intenter un procès conjointement avec le gouvernement chinois devant**

**les instances de l'OMC. C'est l'option de confrontation. L'autre option étant d'accepter la surveillance américaine ou par une tierce partie, comme ZTE l'a fait. C'est l'option qui ressemble plus à une conciliation. Huawei optera donc pour laquelle ?**

**REN :** L'économie est déjà mondialisée. Dans le passé d'un modèle économique traditionnel, un pays pouvait fabriquer à lui seul une machine à coudre, un train, un navire. Mais maintenant nous entrons déjà dans la phase de la mondialisation, il faut des projets mutuellement bénéfiques. Si un pays choisit de compter exclusivement sur ses propres moyens pour fabriquer un produit, déjà la quantité de production des composants ne sera pas bien grande, ce qui augmente le prix du produit tout entier et ne saurait donc répondre aux demandes de la société. Le but de la mondialisation est de laisser un pays faire ce qui lui convient le plus et puis ensemble on sera grand. Tous les équipements de grande vitesse du monde ne s'appuient-ils pas sur la vis faite par le même fabricant japonais ? Si tous les pays essaient de créer une manufacture de vis comme cette usine japonaise, à mon avis le coût de production sera bien élevé.

Si on fait marche en arrière, à contre-courant de la mondialisation et essaie de développer une industrie tout seul, l'économie se dirigera vers le chaos. Surtout pour le Japon. Le Japon est très proche de la Chine. Notre

marché de 1.3 milliards de population est très important pour votre pays. Prisés pour leur grande qualité, les produits japonais prennent une bonne part du marché chinois qui plus est, un marché qui continue à s'accroître. Dans le passé le gouvernement chinois imposait pas mal de contraintes vis à vis des investissements étrangers, maintenant la Chine a adopté une nouvelle loi sur l'investissement étranger, les contraintes sont levées, les produits pouvant désormais circuler plus rapidement au sein même de la Chine. Abandonner le marché chinois n'est pas un choix de sagesse pour la prospérité de l'économie américaine.

Le ministère américain a publié la liste mais comme il n'y a pas encore assez de recul, nous n'avons pas immédiatement la réponse. Mais ce qui est sûr c'est qu'on ne suivra jamais le chemin de ZTE. Nous sommes deux entreprises tout à fait différentes. Il ne faut pas nous mettre dans le même panier juste parce qu'on est toutes les deux des entreprises chinoises. Et puis on n'optera non plus pour la voie d'arbitrage de l'OMC parce que cela nécessitera l'intervention de l'Etat. Nous ne sommes qu'une petite entreprise, pourquoi embêter le gouvernement avec nos ennuis? Le gouvernement a son propre travail à faire et il ne faut pas le déranger avec nos affaires. Nous n'avons pas encore pris la décision pour savoir si on va porter plainte contre le gouvernement américain ou pas.

**07 Nihon Keizai Shimbun : J'aimerais vous poser deux questions qui sont les suivantes : Premièrement, si on interdit à Huawei d'importer des semi-conducteurs, est-ce que la production des smartphones va continuer ? Deuxièmement, on vit aujourd'hui le schisme de l'économie et de la société d'internet au niveau mondial, vous pensez que ces tendances sont réversibles ? L'intégration de l'économie mondiale et celle d'internet vont se poursuivre ou c'est la rupture va prendre le dessus ?**

**REN :** Premièrement cela ne laissera pas beaucoup d'impacts sur notre production. Un peu mais pas plus que ça. Cependant les recettes liées aux ventes ne seront pas aussi bonnes qu'on ne le croyait. Nos recettes des ventes du premier trimestre ont augmenté de 39%. Le taux de croissance jusqu'en avril est revu en baisse pour atteindre 25%. Un peu plus tôt notre croissance des recettes de ventes sont estimées à moins que 20%, je pense que le résultat sera pire que ça.

Deuxièmement, je pense que dans le monde du chemin de fer, la circulation des marchandises n'est pas bien rapide parce qu'il y a des voies étroites, des voies standards et des voies larges, chacune avec son propre système. Le passé nous a montré que cela pénalise la croissance économique et que le monde a besoin d'une meilleure connection. Vous savez, l'invention la plus importante du monde est la découverte du cercle rond,

sans le rond il n'y aurait pas de roues des carrosses, sans le carrosse il n'y aurait pas de train ni le navire. Dans la société des carrosses tirés par les chevaux, les gens se déplaçaient dans une zone géographique limitée ; le progrès des époques des trains ou des navires était lent. L'humanité a traversé une très longue période de pauvreté. Quand le monde est entré dans l'ère des TGV et des avions, le progrès est devenu beaucoup plus rapide. Le développement des technologies d'internet a permis d'accélérer le progrès de la société humaine.

Le monde a connu la 3G et la 4G. Cette dernière adopte 3 critères et coûte relativement cher. On a eu beaucoup de peine pour trouver le seul système de critères qui est celui de la 5G avec ses critères adoptés au niveau mondial. Quelle est l'importance de la 5G pour l'humanité ? Dans l'avenir, le prix à payer pour chaque byte est réduit de 10 à 100 fois (les scientifiques parlent de 100 fois, dans la communication au marché on parle de 10 fois). Le prix de la largeur de bande de la 5G sera entre 1/10 et 1/100 de ce qu'on paie aujourd'hui. Avec un prix aussi peu élevé, les enfants démunis pourraient apprendre en ligne et voir le monde extérieur. Le progrès ainsi généré promet d'être énorme.

J'ai passé mon enfance dans une vallée des montagnes où les gens étaient pauvres. On chantait à l'époque des chansons infantiles dont l'une est très



connue en Chine. Le titre de la chanson est Prenons les avirons. Il y a une célèbre phrase dans cette chanson qui louait la beauté de la muraille rouge et des arbres tous verts. Quand je suis assez âgé, j'ai emmené une fois mes enfants à faire une promenade en bateau dans le parc de Bei Hai décrit dans cette chanson. Et ce jour-là, pour la première fois de ma vie j'ai compris la phrase parce que ce parc dispose vraiment d'une jolie muraille rouge et des arbres verts. Maintenant avec l'éducation en ligne, très tôt les enfants comprennent le monde extérieur. La créativité de l'homme sera grandement libérée, cela veut dire de grands progrès de notre société. Certaines personnes se sont interrogées sur la possibilité d'avoir un monde réuni en harmonie et sans divergence, internet nous mène justement vers ce sens-là. Il y a deux jours on m'a posé une question : Vous pensez que la génération suivante aura toujours un sens de populisme développé et dans quel degré ? Je lui ai dit que les jeunes de la génération suivante ne garderont peut-être pas dans leur tête l'idée des frontières des pays. Je ne savais pas ce que ma fille cadette faisait en ligne et c'est un journaliste américain qui m'a expliqué que la petite avait des dizaines de milliers de fans en ligne partout dans le monde. Les jeunes s'échangent, faisant fi de la géopolitique et communiquent dans la même longueur d'onde et alors comment cela pourrait se diviser en des idéologies différentes ?

La 5G rend service à l'humanité et n'est nullement une bombe atomique. Il faut développer le réseau sans quoi la communication sera difficile. Quelles sont les ressources les plus importantes du monde du futur ? Je dirais les ressources démographiques. Entre 70% et 80% de la population mondiale vit encore dans les zones pauvres et non pas dans le petit nombre de pays développés. Si ces derniers construisent leur propre réseau fermé en excluant le reste du monde, ils vont perdre un marché couvrant une population gigantesque. Je suis convaincu que la plupart des pays se rendent compte de la situation et ne s'égareront pas sur le chemin du schisme.

**08 Tokyo Shinbun : Je suis ANDO de Tokyo Shinbun. Dans une interview passée vous avez évoqué M. Trump comme étant le plus grand président des Etats-Unis. Dans les circonstances actuelles, que pensez-vous de cette personne ?**

**REN :** Si je l'ai qualifié de plus grand président américain c'est parce qu'il a réussi à baisser l'impôt, ce qui est chose extrêmement difficile dans un pays démocratique. Pourquoi l'Etat providence s'est formé en Europe ? Les impôts y sont très lourds. Si on travaille d'arrache-pied, la plupart de l'argent gagné sera payé en impôt. Dans ce cas-là, on ne voit pas l'intérêt de travailler dur,

autant travailler moins et s'acheter un café dans la rue. La réduction des impôts facilite le développement de l'entreprise. Mais Trump a commis une erreur en essayant d'effrayer les autres pays. Et puis si pour un rien on se fait arrêter sur leur territoire du jour au lendemain, qui oserait encore investir dans les Etats-Unis ?

M. DENG Xiaoping a procédé à la réduction de l'impôt lui aussi il y a 40 ans et ce, à l'égard des entreprises étrangères qui voyaient baisser de 15% leur impôt tandis qu'à l'époque l'impôt que devaient payer les entreprises chinoises représentaient jusqu'à 55% de leur revenu. Les Chinois se disaient que le gouvernement était plus gentil avec les étrangers qu'avec nous. Au début les étrangers ne voulaient pas croire et ont voulu essayer pour voir. Et puis ils se sont rendus compte que les autorités locales voulaient démontrer leur performance et se rivalisaient pour mieux concrétiser les politiques lancées par le gouvernement central. Pendant les 3 premières années de leur installation en Chine, les entreprises étrangères étaient exonérées d'impôt et puis elles payaient que la moitié des impôts pendant les deux années qui suivent. Comme elles ont vu l'énorme avantage que ces mesures leur offrent, elles se sont ruées vers la Chine. Il y a plus que 30 ans de cela j'ai été dans le Golfe de Ya Long dans l'île de Hainan. Le paysage là-bas était aussi charmant que celui de Hawaï. L'autorité locale a vendu ces belles plages à M. Henry FOK pour 7.5 rmb/hectare alors que

plus tard le prix sur le marché est monté jusqu'à 150 millions rmb/hectare. M. FOK a fait don des terrains de golf et d'une partie des hôtels de luxe au gouvernement.

Les capitaux étrangers se sont donc afflués vers la Chine, séduits par les mesures fiscales préférentielles. M. DENG Xiaoping était très gentil avec les étrangers et plus particulièrement avec les Japonais. Lors de l'époque de HU Yaobang, les jeunes chinois et les jeunes japonais multipliaient des visites les uns aux autres. Dans les années 80, l'amitié sino-japonaise a atteint son apogée et la complémentarité entre l'économie chinoise et japonaise a pleinement joué son rôle. Le Garden Hotel construit par Japan Airlines à Shanghai reste un très bel hôtel. Cet hôtel a permis de générer suffisamment de bénéfices pour construire beaucoup d'autres Garden Hotels. Alors que la Chine s'ouvre aux investissements étrangers de manière vraiment sincère, M. Trump fait quant à lui tout ce qu'il faut pour effrayer les investissements étrangers.

D'un côté il faut un bon environnement et des politiques préférentielles, de l'autre côté il faut honorer ses engagements. M. Trump est un grand président parce qu'il a su réduire les impôts. Mais comme il a une personnalité divisée, non seulement ses politiques préférentielles n'ont pas été applaudies par le monde mais en plus le marché boursier américain connaît

une chute libre. Il n'a pas su utiliser à bon escient ses politiques et quand il s'en serait rendu compte, les gens ne vont plus croire à ses paroles et là il perdrait l'occasion de devenir un grand président dans le sens propre du terme. Par contre ce qu'il fait permet de faire comprendre aux gouvernements d'autres pays qu'il faut alléger la charge des entreprises et leur faire payer moins d'impôts pour injecter cette partie de la richesse dans le développement de nouveaux produits et dans l'amélioration des équipements. Les pays gagneront ainsi en compétitivité. Le gouvernement chinois a réduit de 4% l'impôt des entreprises.

Quand je disais que M. Trump était un grand président, je voulais dire qu'il avait bien fait en réduisant les impôts. Et je maintiens toujours ce commentaire aujourd'hui. Je ne le qualifierais pas autrement juste pour la simple raison qu'il essaie de nous écraser et pas non plus parce qu'un membre de ma famille souffre à cause de lui. Si je n'avais pas su être aussi ouvert, Huawei n'aurait pas pu être ce qu'elle est maintenant.

09

**Asahi Shimbun : La première question, le gouvernement américain interdit l'exportation des produits américains à Huawei. Est-ce que votre entreprise s'y attendait ou bien vous êtes plutôt choqués ? Si on s'attendait déjà à ce que ça devienne la réalité un**

**jour, vous avez commencé à peu près depuis quand à prévenir ? Vous allez compter sur vos propres moyens de développement interne pour surmonter la difficulté ou bien vous feriez appel à d'autres moyens ? La deuxième question, la sanction que le gouvernement américain fait peser sur Huawei vise particulièrement cette entreprise ou bien c'est juste parce que vous êtes une entreprise chinoise ? En tant qu'entreprise chinoise, vous vous sentez lésés ou bien c'est plutôt une bonne chose pour vous ?**

**REN :** Pour répondre à la première question, il faut un peu de revue historique. Entre 2002 et 2003 notre entreprise a connu un tournant important. On savait qu'on allait grimper lentement sur une très haute montagne. Il se trouve que munis de peu d'argent ni beaucoup de provisions, nous allons monter par la pente nord qui est plus difficile tandis que nos rivaux portaient dans leur sac des conserves de boeuf, du café et des sacs à coucher. Les deux équipes se rencontreront au sommet de la montagne et là il pourrait y avoir des confrontations susceptibles d'être très brutales. Nous pensions que Huawei allait perdre. Suite à ces réflexions, en 2003 on a voulu vendre Huawei à une entreprise américaine pour 10 milliards d'US dollars. Nous avons achevé toutes les négociations et signé tous les papiers. Les deux équipes ont tous mis des vêtements très colorés pour se lancer dans des activités sportives, la course sur

la plage, le ping-pong etc. pour fêter l'aboutissement de cette grande transaction. Mais il se trouve que dans la semaine qui suivait, la composition du conseil d'administration de cette entreprise américaine a eu des changements importants, c'est-à-dire qu'ils ont changé de président qui à son tour, a rejeté le dossier. Bien des années après, le CEO d'Ericsson m'a dit que lors d'une rencontre avec le numéro 2 de l'entreprise en question, celui-ci a versé des larmes de regret pour avoir laissé échapper une si belle opportunité. Nous savions que tôt ou tard, on va se trouver en face des Américains au sommet de la montagne et voilà pourquoi nous avons voulu porter un chapeau de cowboy. Sous le chapeau, les collaborateurs chinois vont continuer à avancer tout en évitant d'entrer dans une confrontation brutale avec les Américains. Mais malheureusement cela n'a pas pu être possible.

A peu près vers 2003 la direction de l'entreprise a reparlé de ce sujet. On s'est interrogé sur la nécessité de revendre l'entreprise. Les jeunes cadres étaient tous contre ce choix. Je leur ai expliqué que de toute façon, dans 10 ans, une confrontation nous opposerait aux Américains, soyez donc prêts pour cela. Depuis lors nous avons commencé à appliquer le projet de pneu de rechange. Des milliers d'employés travaillent sur ce projet très discrètement. Chaque fois quand ils viennent se plaindre auprès de moi pour dire que dans l'entreprise

ils sont invisibles, que les autres sont très mis en lumière mais eux jamais, ce qui montre qu'ils n'ont pas compris l'enjeu de ce projet de pneu de rechange. Alors là je leur ai posé la question : Est-ce que vous touchez autant de salaires et de primes qu'il faut ? Oui, c'est vrai. Et bien dans ce cas-là ne vous plaignez pas.

Pour justement éviter cette confrontation frontale avec les Américains, il y a dix ans on songeait vraiment à vendre l'entreprise. On a même pensé aux nouvelles activités dans lesquelles on pourrait se lancer après. Un des scénarios possibles veut qu'on rachète l'ensemble des usines chinoises qui fabriquent le tracteur. La grande faiblesse des tracteurs chinois est qu'ils sont souvent victimes de la fuite du diesel et résistent mal à une température élevée. Avec les méthodes de recherches d'IPD, nous allons pouvoir résoudre ces problèmes. A l'époque le tracteur se vendait à 1000 US dollars. Une fois la qualité améliorée, nous pourrions les vendre à 2000 US dollars. Si on avait vraiment choisi cette voie-là, la Chine serait peut-être déjà le royaume de tracteurs du monde. Le deuxième scénario possible concerne le tourisme. Les destinations visées se trouvent dans une zone triangulaire située entre la province du Sichuan, le Tibet et la province du Yunnan. L'idée est de développer des trains de montagne comme en Suisse et de créer une zone touristique. Nous encourageons nos cadres de haut niveau à acheter des terrains dans la zone pour



construire des hôtels haut de gamme à côté de l'itinéraire programmé. Si un bout de terrain n'a pas été acheté par quelqu'un de chez nous, l'itinéraire du train ne passerait donc pas par là. C'était un projet ambitieux. Et en plus 10 milliards d'US dollars était une somme pharamineuse à l'époque qui aurait permis de jouer l'effet de levier. Aujourd'hui le secteur touristique en Chine est saturé. Si on avait vraiment concrétisé le projet, cela aurait au moins permis d'évacuer une partie des flux de touristes. Mais comme le projet de revendre l'entreprise a été finalement abandonné, on a pris la décision définitive de ne plus songer à quitter le secteur informatique.

Je considère la deuxième question comme d'ordre géopolitique. Est-ce que l'univers d'internet sera divisé en deux ? Oui s'ils ne veulent plus rien faire dans les marchés d'autres pays du monde. Aujourd'hui toutes les deux équipes déploient tous leurs efforts pour grimper au sommet qu'on finirait par atteindre tous un jour. Mais au lieu de nous battre, nous nous embrasserions pour fêter cette rencontre triomphale au service de l'humanité. Je n'ai aucune haine à l'égard des Etats-Unis pour qui j'ai toujours eu un penchant quand j'étais jeune.

En tant qu'entreprise chinoise, on y perd ou bien on y gagne plutôt ? Les choses ne sont jamais aussi simples que ça. Nous ne voulons pas profiter des autres mais nous ne nous estimons pas non plus lésés. Nous

n'arrêtons pas d'avancer et d'honorer notre engagement au service du peuple. Tout le monde ne nous déteste pas ni ne refuse notre service. Nous nous rendons dans les parties du monde où les gens veulent utiliser nos services, accomplissant ainsi notre vocation. J'en suis content. Là où notre service n'est pas désiré, je ne vois pas pourquoi on prendrait la peine pour s'y mettre.

10

**NewsPicks : Vos pensées sur la gestion d'entreprise me touchent beaucoup. Vous avez dit à un moment donné qu'un homme d'affaires ne devrait pas se mêler à la politique. Est-ce que c'est la conclusion suite aux incidents vécus ? Dans vos articles vous parlez de l'influence de feu M. Rabin, l'ancien PM israélien, est-ce que vous pourriez développer ce point ?**

**REN :** Je pense que chacun doit s'occuper de ses propres affaires et de son métier. Je ne suis qu'un homme d'affaires qui ne comprend pas la politique. Si je me mêlais à la politique et que cela ait pour résultat des erreurs et bien cela provoquerait des effets néfastes pour la société. Autant ne jamais me mêler à la politique et faire ce dont je suis capable de faire.

Je disais que j'étais un disciple de feu M. RABIN. J'ai beaucoup d'admiration pour cette personne qui a su faire appliquer le principe de donner des terres en échange de la paix. L'Israël est un pays très peu peuplé

tandis qu'aux alentours se trouvent des centaines de millions d'Arabes qui est un peuple lui aussi très intelligent. D'ici 100 ans ou 200 ans, ils verront peut-être eux aussi la prospérité. M. RABIN a tracé les frontières et était en termes amicaux avec les pays arabes pour éviter des catastrophes dans les décennies à venir. Cet objectif incarnait sa longue vision. M. RABIN est un grand homme. Sa disparition est une perte énorme pour l'humanité.

C'est lui qui m'a appris à être toujours en bons termes avec tous les concurrents. Pendant toutes ces années, Huawei n'a jamais stigmatisé ces derniers. Au lieu de les attaquer, nous renforçons nos échanges techniques et notre communication avec eux. Même si nous avons atteint la position de leader dans certains domaines, nous n'avons jamais entrepris quoi que ce soit comme mesure pour affaiblir nos concurrents. Il faut s'inspirer de l'échange de terres contre la paix prôné par M. RABIN. Nous obtenons la paix via la coopération. Cela nous a permis de libérer nos pensées.

Vous vous souvenez peut-être que lors d'une campagne anti-dumping de l'UE, la Suède et la Finlande ont été les premières à plaider pour Huawei. Je pense que le lobby d'Ericsson et celui de Nokia ont dû beaucoup jouer un rôle important auprès de leur gouvernement respectif. Un autre exemple, la politique

américaine actuelle penche en faveur d'Ericsson, de Nokia et de Qualcomm alors que leur CEOs ont tous tenu des propos réticents vis à vis du gouvernement, se montrant amicaux à notre égard sans laisser entendre le message de vouloir nous exclure. Si tous les pays du monde respectent l'héritage de M. RABIN, l'harmonie du monde et la paix deviendront la réalité. L'homme s'enrichira après tout grâce à leur travail. Je regrette beaucoup la disparition de M. RABIN et celle de Jobs. S'ils avaient pu vivre plus longtemps, le secteur informatique mondial serait peut-être complètement différent.

11

### **Business Insider Japan : L'affaire Meng Wanzhou n'a toujours pas abouti. Quoi de neuf à propos de ce sujet ?**

**REN :** Premièrement, Meng Wanzhou n'a jamais enfreint la loi. L'accusation américaine ne saurait être fondée mais il va falloir attendre jusqu'à ce que le gouvernement américain puisse produire des preuves pour voir clôturer l'affaire. Dans l'ensemble elle se porte bien. Elle suit en ligne les cours en ligne et essaie de profiter de cette période pour obtenir un doctorat. A propos de cela, elle ne perd pas sa confiance.

Cathy maintient des liens amicaux avec le Japon. Lors de la fuite des substances nucléaires à Fukushima pendant le grand séisme du 11 mars au Japon, elle s'est précipitée vers le pays pour diriger les travaux de

sauvetage. Elle prenait un vol qui avait à bord que deux passagers, un Japonais et elle. A l'époque elle avait donné un coup de main à une jeune Japonaise qui, après son arrestation au Canada, lui a écrit une lettre.

Elle est très calme maintenant et se montre patiente. Le processus judiciaire pourrait être très long mais le temps finira toujours par dévoiler la vérité des choses.

**12 Chroniquer : Etant le seul Chinois dans cette délégation en visite chez Huawei, mon lien avec cette entreprise a commencé avec le livre de M. TIAN Tao intitulé Le prochain qui va tomber, est-ce Huawei ? Je me suis chargé de la traduction vers le japonais de cet ouvrage qui m'a fait sentir votre vigilance très très présente. J'aimerais donc vous poser une question : Sans tenir compte des éléments extérieurs dont par exemple la pression américaine, d'après vous, quel est le plus grand risque interne de Huawei ? Votre système d'actionnariat ou la succession ou bien le futur choix stratégique ou encore le mécanisme de prise de décision ?**

**REN :** Premièrement, au niveau interne il n'y a pas tant de crises qui persistent. Avant l'éclatement de l'affaire Meng Wanzhou, la crise existait parce que nos employés étaient bien payés et que les gens avaient tendance à être paresseux. Mais depuis cet incident, nous sommes

devenus plus unis et plus motivés pour nous battre. Ceux qui ne veulent pas se battre sont partis. Donc là-dessus aucun problème.

Deuxièmement, les employés ont le droit de garder leurs droits d'actions à la retraite sous certaines conditions. Il pourrait revendre les actions à l'entreprise donc là non plus il n'y a pas de risque.

Troisièmement, concernant l'orientation stratégique. Depuis quelques décennies, nous avons visé la même brèche de la muraille qui est celle de la circulation des flux d'informations. Quand on était une entreprise de quelques dizaines de personnes ou bien quelques centaines de personnes, on fonçait sur cette cible. Aujourd'hui qu'on est des milliers, des dizaines de milliers voire des centaines de milliers, on vise toujours la même cible. Chaque année nous débloquons un fonds de près de 20 milliards d'US dollars dans le R&D comme munition de nos canons pour bombarder cette brèche. Très peu d'entreprises du monde osent se comporter de cette manière. Celles cotées en bourse ont le souci de présenter un bilan financier satisfaisant et se montre donc plutôt conservatrices en matière d'investissement. Nous qui ne sommes pas une entreprise cotée, nous n'avons pas ce genre de préoccupation et nous pouvons tout faire pour atteindre l'objectif stratégique. Donc il n'y aura pas de rajustement de notre orientation stratégique.

**13 Bee Media : A propos des liens entre Huawei et le Japon, les entreprises japonaises exportent des quantités importantes de composants à Huawei. Quel serait selon vous les futures relations entre Huawei et les entreprises japonaises ?**

**REN :** C'est une très bonne question que vous posez. Premièrement nous avons une forte complémentarité avec les entreprises japonaises. Le Japon est un grand pays de Prix Nobels, dotée d'une grande compétence en matière de recherches de base. Les prix Nobels tirent vers le haut l'ensemble des recherches scientifiques du pays, injectant dans ces dernières beaucoup de dynamisme. Les recherches sur les matières industrielles au Japon sont les plus avancées au niveau mondial, suivies par celles des Etats-Unis.

Deuxièmement, le Japon est également le numéro 1 mondial en ce qui concerne la fabrication des composants. Tout le monde parle d'une société humaine qui se dirige vers une société intelligente. La plus grande particularité de celle-ci étant la capacité de capturer les choses. Comment capturer ? Grâce au capteur qui a pour base les différentes matières. La capacité d'affichage nécessite aussi les recherches dans le domaine des matières. Selon nos estimations, le secteur de la 5G lui-même permettrait de générer une valeur à hauteur de 4, 00 à 500 milliards d'US dollars. Le développement de ce

secteur va booster la croissance d'autres secteurs comme par exemple les objets connectés ainsi que d'autres qui représenteraient une valeur totale de 10, 000 milliards d'US dollars. Les produits japonais qui sont connus pour être courts, fins, sophistiqués et de petite taille seront sûrement utilisés de façon massive dans le monde. Les liens entre Huawei et les entreprises japonaises présentent donc une très forte complémentarité. Quand on monte la pente pour aller au sommet, les entreprises japonaises sont avec nous sur la pente nord parce que c'est grâce à leurs produits qu'on arrive à grimper jusqu'à cette hauteur-là. Avec les entreprises japonaises, c'est la coopération mutuellement bénéfique pour promouvoir ensemble le secteur informatique, contribuant ainsi à la société intelligente de l'humanité.

Récemment j'ai entendu le discours de M.ASO TARO, ministre des finances du gouvernement japonais. Son discours m'a beaucoup touché. M. ASO TARO est un homme très juste et très positif que nous devons remercier. De pouvoir ainsi prendre la parole sous tant de pression, c'est un geste de grandeur.

Notre entreprise a toujours été très prudente et discrète. Comme les Américains nous jouent des tours, nous sommes obligés d'être plus courageux maintenant. Les Américains nous ont forcés de devenir héros. Même s'il y a des voix différentes dans l'opinion publique,



le nationalisme et le populisme n'incarnent jamais la grande direction de l'évolution d'un pays ni d'une société.

La Chine, le Japon et la Corée du Sud formeront certainement une zone de libre-échange et laisseront jouer la complémentarité de notre économie respective pour parvenir à une meilleure croissance économique. Il s'agira d'une zone de libre-échange à caractère industriel dont les pays de l'ASEAN désirent faire partie. Les produits industriels aussi bien qu'agricoles y circuleront. Une fois que l'ASEAN et cette zone de libre-échange seront unis, l'UE sera très intéressée en disant que nous aussi nous avons des produits présentant des avantages, nous voudrions aussi travailler avec vous puisque vous couvrez une population très importante et un marché immense. Comme ça les pays concernés par la Ceinture et Route seraient également intégrés dans ce projet ambitieux. Pour pouvoir parcourir une distance aussi longue, les trains auront besoin de faire son plein sur la route. Comme le Moyen Orient et l'Asie Centrale abondent en énergie, ils rejoindront également cette démarche pour fournir le carburant nécessaire. C'est ainsi qu'une énorme plaque d'échanges verra le jour.

Dans cette géante plaque économique, le Japon va jouer un rôle très important puisque vous êtes un pays industrialisé alors que la Chine prend du retard

par rapport à vous. Il nous faut encore beaucoup de temps pour mettre en place des mécanismes et des systèmes. Nous allons avancer ensemble vers la société harmonieuse qui tournerait autour du commerce mondial et de la création de richesse au lieu de l'hégémonisme militaire. Les dépenses liées à la défense pourraient être économisées. Il n'y aurait plus personne qui soit pauvre.

J'espère vous recevoir plus souvent dans notre entreprise pour bâtir plus de ponts d'amitié entre la Chine et le Japon. Très souvent les Chinois ne connaissent pas le Japon mais il suffit d'aller faire un tour dans le pays pour en tomber amoureux. Le Japon est la meilleure destination touristique du monde. Tous vos villages sont parfaitement propres, avec un très bon restaurant de nouilles et un très bon izakay. L'eau des rivières du village est limpide. Au bord de celles-ci il y a des fleurs qui s'épanouissent et des canards qui pondent des oeufs. Les canards se promènent avec leurs petits. Le Japon à mon avis est l'exemple par excellence de la société harmonieuse. Les Américains devraient s'inspirer de votre pays. Ils ont versé beaucoup d'argent pour faire la guerre alors que leurs rues sont souvent mal entretenues.



## **Tables ronde II avec les médias chinois**

Le 21 mai 2019, Shenzhen, Chine

01

**Journaliste de CCTV :** Vous étiez militaire et vous respectez strictement le temps alors que moi je suis un journaliste de reportages en live donc moi aussi je respecte parfaitement le temps qui passe vite d'ailleurs puisqu'il y a 4 mois de cela, je vous ai déjà interviewé une fois et c'était tout juste à ce même endroit. A l'époque, tout le monde avait les yeux fixés sur Huawei. On pensait qu'il était à un point très bas et cela explique toute une série d'interviews que vous avez accordées aux médias chinois et étrangers. Personne ne s'imaginait que 4 mois après, les choses sont devenues encore plus compliquées et plus difficiles pour Huawei. Tout à l'heure j'ai vu des collègues qui sortaient la photo de l'avion mal en point et j'en ai une aussi. Je sais que vous aimez bien cette photo d'un avion qui porte des blessures partout.

**REN :** J'ai trouvé cette photo sur le site Q&A de Wukong et elle me fait penser à la situation actuelle de notre entreprise. Je l'ai donc envoyé au sein de l'entreprise. Le CNBG s'est pris pour cet avion et a ensuite fait circuler cette image. Mais après, on se rend compte que le CNBG n'avait pas tant de difficulté parce qu'il s'y prépare depuis une dizaine d'années. Ce qui se passe maintenant c'est que l'avion vole toujours et on le répare en plein vol. On fait tout pour qu'il regagne l'aéroport.

**Journaliste :** S'il achève le trajet, c'est parce que les parties essentielles comme le réservoir de carburant

**ou le moteur ne sont pas abîmées. Ce sont seulement quelques parties peu importantes des ailes de l'avion qui ont été touchées. Mais si par exemple les parties cruciales étaient atteintes, comment pourrait l'avion retourner à l'aéroport ?**

**REN :** Laissez-moi vous raconter quelques anecdotes. Lors de la seconde Guerre mondiale, l'Allemagne ne voulait pas se rendre, l'adversaire l'a donc bombardée. Toutes les villes allemandes ont été détruites sauf Potsdam. L'endroit a été épargné pour y tenir plus tard la Potsdamer Konferenz. Le Japon a été lourdement bombardé, l'armée américaine menaçant de tout détruire si les Japonais ne se rendaient pas. Ces derniers ont fini par trouver un compromis. Ils allaient se rendre mais en gardant leur empereur, mais une bonne partie de l'industrie japonaise a été déjà réduite à néant. A l'époque, il y avait un slogan bien connu qui faisait : On n'a plus rien, mais du moment que l'homme est là, on pourra tout reconstruire. L'Allemagne n'a pas mis beaucoup de temps pour se remettre. Les bâtiments ont été refaits comme avant. L'économie japonaise s'est également redressée et ce, grâce aux talents, à l'éducation et à la base qui a été jetée. Ce sont justement ces choses-là qui sont les plus importantes. Ils ont tout perdu sauf l'homme et ce qui compte, c'est la compétence, les savoir-faire et la confiance de l'homme.

**Journaliste :** Hier à l'heure américaine, le gouvernement

**des États-Unis a annoncé un délai de 90 jours pour appliquer l'interdiction visant Huawei. Autrement dit, c'est une sorte de licence temporaire pour votre entreprise. Qu'en pensez-vous ? Qu'est-ce qu'on peut faire de ces 90 jours ? Si cette nouvelle est vraie et que ce délai de 90 jours soit ensuite annulé, que penseriez-vous de ce revers ?**

**REN :** Tout à bord, ce délai de 90 jours n'est pas grand-chose pour nous, puisqu'on est déjà prêt. Les décisions du gouvernement américain ne dépendent pas de notre bonne volonté donc le plus important, c'est de bien faire notre travail. J'aimerais saisir cette occasion pour dire que nous sommes reconnaissants vis à vis des entreprises américaines qui nous ont accompagnés depuis 3 décennies et qui ont beaucoup contribué à notre succès. Elles nous ont appris à avancer. Comme vous le savez, une partie majoritaire des cabinets de consultation qui travaillent avec Huawei sont américains. IBM et Accenture figurent parmi ces quelques dizaines partenaires de Huawei.

Depuis tout ce temps, les fournisseurs américains de composants et de pièces détachées ont été un soutien très important pour nous. Nos partenaires américains ont fait preuve de sens de justice et de bonne foi en période de crise. La nuit d'avant-hier, Eric XU m'a appelé à 2 heures du matin pour me dire que nos fournisseurs américains faisaient tout pour nous approvisionner.

J'avais les larmes aux yeux. C'est comme ce que dit une ancienne citation chinoise : une cause juste attire beaucoup de soutien, une cause injuste en trouve peu. Aujourd'hui même, nos partenaires américains sont en train de communiquer avec leur gouvernement pour obtenir l'autorisation de nous fournir des composants.

Toute entreprise américaine qui désire vendre ses produits à Huawei doit obtenir l'autorisation puisqu'on est sur la liste des entités du gouvernement. Les États-Unis sont un pays de droit, leurs entreprises doivent donc respecter la loi. L'économie réelle se doit aussi de respecter la loi. Les médias reprochent aux entreprises américaines mais il ne fallait pas, car ce sont les hommes politiques américains qui ne sont pas gentils avec nous. Faisons bien la distinction entre les deux. Lorsqu'on donne un coup de bâton, ce sont ceux qui se trouvent en bas qui en encaissent alors que les méchants qui se trouvent en haut ne sont point touchés. Il faut que les médias comprennent que les entreprises américaines partagent le même destin que nous. Elles sont des acteurs de l'économie du marché tout comme notre entreprise.

Si les hommes politiques américains nous font ce coup, c'est qu'ils sous-estiment notre capacité. Je n'en dirai pas plus puisque tout a été dit de manière très claire dans la lettre que Teresa HE adressait à notre

personnel et dont les principaux médias chinois et étrangers ont déjà fait écho. On parlait tout à l'heure de cet avion abîmé. C'est vrai que certains de nos produits marginaux n'ont pas de « pneu de rechange » mais ce sont des produits qui sont destinés à l'élimination. Oui, ces produits sont touchés, mais les domaines de pointe ne le sont pas, du moins pas la 5G. Non seulement que la 5G n'est pas touchée mais en plus, les autres ne vont pas pouvoir nous rattraper en 2 ou 3 ans.

**02 Journaliste de People's Daily: J'ai une question concernant les puces. Dans l'interview que vous avez accordé à un média japonais le 18 mai, vous avez dit que Huawei n'avait pas besoin des puces américaines et que Huawei n'était pas en difficulté. Une lettre adressée au personnel de l'entreprise a fait le tour des réseaux sociaux, dans laquelle on dit que Huawei est prêt et que l'entreprise a confiance. D'où vient donc cette confiance ? Quelles sont les préparations ?**

**REN :** Premièrement, on aura toujours besoin des puces américaines. Nos partenaires américains sont en train de procéder à l'obtention de l'autorisation à Washington. Une fois l'autorisation en main, nous allons continuer à acheter leurs produits ou bien leur vendre les nôtres (non seulement on achète mais on vend pour que nos produits deviennent encore plus avancés). C'est la



raison pour laquelle que nous n'allons pas exclure les États-Unis et rester dans notre petit coin pour évoluer tout seul. Il faut progresser ensemble. Si jamais il y avait une rupture de fourniture, cela ne nous poserait pas de problème parce que nous sommes à même de fabriquer toutes les puces haut de gamme. En temps de paix, nous appliquons la politique de 1+1, c'est-à-dire utiliser à moitié les puces américaines et à moitié nos puces. Même si celles de notre propre fabrication coûtent bien moins cher, nous continuons à acheter les produits américains à un prix élevé parce qu'au lieu de nous isoler, il faut nous intégrer. L'amitié fondée entre les entreprises américaines et nous a traversé des décennies et ne sera pas effacée par un document. Nous allons, dans l'avenir, continuer à acheter des quantités importantes de composants américains dès lors que c'est autorisé par Washington. Maintenant, il est peu probable que le gouvernement américain donne l'autorisation tout de suite. Un moment de répit nous va bien. Si nos partenaires obtiennent l'autorisation, nous allons faire du business avec eux comme d'habitude. Il faut bâtir la société numérique de l'humanité ensemble, au lieu de le faire tout seul.

L'expression choisie par le journaliste japonais est allée un peu loin. Si je dis que nous pouvons fabriquer les mêmes puces que les entreprises américaines, cela ne veut pas dire qu'on n'achètera désormais plus chez elles.

**03** **Journaliste de l'Agence de Presse XIN HUA : Vous disiez que Huawei ne ferait pas cavalier seul et que vous auriez besoin des partenaires. Et là vous nous parlez d'être prêts pour deux scénarios différents. Est-ce que je peux interpréter vos propos comme ceci : Le protectionnisme américain qui se traduit par l'interdiction va, de fait, briser la chaîne mondiale d'approvisionnement et semer le chaos dans l'ensemble du marché. Et puis, ces derniers temps, le gouvernement américain a mis la gouvernance, la finance ainsi que d'autres aspects de votre entreprise en question. D'après vous, ceux qui sont contre Huawei, ils se focalisent sur quels points ? Et pourquoi cibler Huawei ?**

**REN :** Je ne lis pas les pensées des hommes politiques. Ce n'est pas parce qu'on prend de l'avance sur les américains qu'on doit subir alors des sanctions. La 5G n'est pas une bombe atomique. Elle bénéficie à la société humaine.

La capacité de la 5G est 20 fois celle de la 4G, 10, 000 fois celle de la 2G. La consommation d'électricité par bit n'est qu'un dixième de celle de la 4G. La taille d'une station de base 5G ne représente qu'un tiers de celle de 4G, soit une diminution de 70%. Elle est toute petite et ne pèse que 20 kilos. Elle est aussi grande qu'un porte-document. On n'a désormais plus besoin d'une tour puisque cette petite station de 5G peut être accrochée au poteau ou au mur. Grâce à ses matières

anti-érosion qui resteront intactes au bout de quelques décennies, on peut même mettre cette station 5G dans l'égout, ce qui est très pratique pour l'Europe qui garde toujours les quartiers très anciens et qui n'a donc pas la possibilité comme la Chine d'installer les tours en fer. Mais les tours en Chine ne seront pas abandonnées, puisqu'on peut toujours accrocher les stations 5G sur ces tours existantes, et il n'y a pas besoin d'installer de nouvelles tours. Quant à l'installation des stations, on n'a pas besoin de grue, ce qui permet de réduire le coût d'installation de 10, 000 euros en Europe. Pour installer les anciennes stations de base, il fallait faire venir des grues et pareil pour les tours en fer. Pour laisser passer les grues, il fallait en plus bloquer les routes. Alors qu'aujourd'hui pour installer une station 5G, il suffit de la prendre par la main et c'est aussi simple que ça. Ensuite, la bande passante de la 5G est énorme et permet ainsi d'acheminer beaucoup de contenus de haute définition. Il sera facile de transmettre une émission de télévision 8K. Dans les publicités, on parle de diviser par 10 le coût, en réalité ce sera plutôt par 100. Le grand public va ainsi pouvoir regarder les émissions de télévision haute définition, permettant une transmission plus rapide des connaissances. La culture, la philosophie et l'éducation constituent la base du développement d'un pays. La 5G permettra donc de changer la société. Avec sa latence très courte, la 5G pourra être utilisée dans beaucoup de

secteurs industriels.

La question qui vous préoccupe est si le moteur de l'avion a été touché, n'est-ce pas ? Je vous dis que c'est simplement une partie marginale de l'aile qui est probablement atteinte, mais pour la partie cruciale, nous le maîtrisons et nous prenons de l'avance sur le reste du monde. Plus on va vers le haut de gamme, plus on a des « pneus de rechange ».

**Journaliste : Pensez-vous que l'ordre du marché mondial est perturbé ?**

**REN :** Non. L'Europe ne suivra pas ses pas. En plus, la plupart des entreprises américaines, au contraire du gouvernement américain, ont des échanges très étroits avec nous.

**04 Journaliste de Global Times : Tout à l'heure on parlait de l'impact sur Huawei. La lettre de HiSilicon a suscité des réactions très enthousiastes de l'opinion publique alors que les professionnels du secteur de puces se montrent plutôt calmes vis-à-vis de l'écart de performance entre les puces chinoises, les composants cruciaux de fabrication chinoise et ceux des entreprises américaines ou d'autres entreprises étrangères. A votre avis, où en sont les produits fabriqués au sein de Huawei et les R&D de Huawei ? Est-ce qu'on peut garantir un approvisionnement sans interruption**

**comme ce qu'on dit dans la lettre ? Est-ce qu'il y a un point critique et où se situe celui-ci ?**

**REN :** Pourquoi pas prendre une douche froide ? Il nous faut garder l'esprit sobre et le sang-froid. L'excitation et les slogans ne servent à rien si on ne sait pas se battre sur un champ de bataille. Au fond, ce qui compte, c'est de pouvoir gagner la bataille.

Dans les domaines scientifiques et technologiques, les américains méritent notre respect par la profondeur et l'étendue impressionnante de leurs recherches et leurs produits. Il faut apprendre auprès des américains. Nous avons encore beaucoup de faiblesses. Sachez que beaucoup de petites entreprises américaines ont des produits super avancés. Nous prenons de l'avance seulement dans notre propre secteur, mais quand on regarde le niveau général des entreprises américaines, on sait qu'elles sont fortes. C'est vrai que par rapport à certaines entreprises américaines, il n'y a plus vraiment d'écart entre Huawei et elles. Mais quand on regarde le niveau général de notre pays par rapport à celui des États-Unis, l'écart reste énorme. C'est fortement lié aux bulles économiques en Chine depuis bien des années, dans les domaines de P2P, internet, finance, immobilier, contrefaçons, etc. Devant ces bulles, même le milieu des recherches perd un peu l'orientation. Pour développer une théorie de base, il faut des dizaines d'années d'efforts

assidus. Si tout le monde se met à hurler tout haut les slogans au lieu de mener des recherches sérieuses, quelques dizaines d'années plus tard, on ne sera pas plus fort que ça. Il nous faut donc garder les pieds sur terre pour acquérir les connaissances et mener des recherches.

**05 Journaliste de The Paper : Mes questions concernent toujours les puces. La lettre de Ms. HE a été très encourageante. Ayant fait un peu de recherches, je comprends que HiSilicon a été créé en 2004. S'étant évolué depuis une dizaine d'années, l'entreprise a mis au point ses propres puces. A quoi pensiez-vous à l'époque ? Huawei ou bien vous même, pourquoi vous avez décidé de mettre au point vos propres puces à ce moment-là ? Ms. HE a évoqué l'hypothèse de survie dans des situations extrêmes alors qu'il y a 2 jours, vous avez dit dans une interview qu'on aurait déjà plus besoin des puces américaines. Est-ce que vous pourriez nous décrire un peu cette évolution ? Des premières idées jusqu'aujourd'hui, est-ce que les choses sont allées dans le sens voulu ? En cas d'une coupure complète de puces américaines, quelle seraient vos capacités pour fournir des services aux clients ?**

**REN :** Nous avons fait beaucoup de sacrifices, des sacrifices personnels ou bien sacrifices de famille, pour

ce rêve partagé qui est de se mettre au sommet de ce monde. Aujourd'hui on n'en peut plus et on hurle très haut des slogans, disant qu'on veut être les champions du monde ou le numéro un mondial. Mais auparavant, les slogans étaient interdits chez nous. Avec un rêve pareil, tôt ou tard on allait entrer en conflit avec les États-Unis. Pour éviter ce conflit éventuel, on a beaucoup hésité au début de l'année 2000. On se demandait si l'on pouvait porter un chapeau de cowboy. On a même été prêt à céder Huawei à une entreprise américaine pour la somme de 10 milliards de dollars américains. Le contrat de cession a été signé, toutes les démarches accomplies et on n'attendait plus que la ratification par le conseil d'administration de l'entreprise en question. Tous ceux qui étaient à la table de négociation se sont achetés des vêtements très colorés et couraient sur la plage ou jouaient au pingpong. Mais entre-temps, il y a eu un changement des membres du conseil et le nouveau président qui ne visait pas le long terme a refusé l'acquisition. Si l'on a décidé de vendre l'entreprise aux américains, c'est qu'on a voulu porter ce chapeau de cowboy pour conquérir le monde. Comme l'idée n'a pas abouti, les responsables de l'entreprise se sont demandés s'il fallait vendre ou pas l'entreprise. Comme les jeunes responsables ont tous dit non, je n'allais pas m'opposer à leur décision. Je leur ai dit que de toute façon, on se trouverait face aux américains et qu'à ce moment-là, il

y aurait une confrontation au sommet donc soyez prêts pour cela. Depuis lors, on a commencé à nous préparer pour cette rencontre. Mais en fin de compte, on finira par se rencontrer au sommet et ce, pour le plus grand bien de la société humaine.

**Journaliste : Les autres responsables de Huawei ont également laissé entendre ce genre de messages comme quoi vous avez toujours la capacité de rendre service aux clients. Mais est-ce que ces incidents aux États-Unis ont des impacts sur les gros clients ou sur les opérations ? Comment réagir ?**

**REN :** On va sûrement continuer à rendre service à nos clients. On maintient toujours une très forte capacité de production en masse et cela n'est pas pénalisé par le fait de figurer sur la liste des entités. La vitesse de croissance sera ralentie mais pas autant qu'on l'imaginait. Notre revenu durant le premier trimestre de l'année a augmenté de 39% par rapport à la même période de l'année précédente alors qu'au mois d'avril, ce chiffre est passé à 25%. On prévoit davantage de ralentissement d'ici la fin de l'année mais ce ne sera pas une décroissance ni ne portera atteinte au développement du secteur.

06

**Journaliste de Science and Technology Daily : En cas de coupure de fourniture américaine, quels seront**



**les impacts à ce secteur ? Il y a 2 jours, FANG Zhouzi a publié un commentaire sur Weibo : Si le pneu de rechange est de bonne qualité, pourquoi attendre jusqu'à ce que le pneu ne soit plus utilisable pour le remplacer ? Qu'en pensez-vous ?**

**REN :** Si ce mot tellement prisé qu'est l'innovation indépendante veut dire précisément que tout le monde utilise le pneu de rechange, alors là je pense que cette soi-disant innovation indépendante a surtout pour objectif de s'isoler tandis que notre objectif est de nous faire des amis partout. FANG ne comprend pas nos pensées stratégiques. Les choses ne se passent pas comme il se l' imagine. Nous ne voulons pas blesser nos amis. Nous voulons les aider pour qu'ils aient un bon bilan. Même si de notre côté il y a des rajustements, on les aidera toujours.

Comme je l'ai dit, nous n'avons pas dit aux entreprises américaines qu'on n'utilisera plus leurs composants. Au contraire, nous souhaitons qu'elles continuent à nous approvisionner, et que nous allons servir l'humanité ensemble. Au début, on partageait même avec eux nos expériences de développement de puces ou bien les résultats de nos recherches. Nous ne produisons pas et nous les laissons produire à notre place et c'est pour cette raison-là que nos fournisseurs partout dans le monde sont tous très gentils avec nous.

« Si le pneu de rechange est de bonne qualité, pourquoi pas l'utiliser ? » Un pneu de rechange n'existe que pour le rechange. Si le pneu qu'on utilise maintenant est toujours bon, pourquoi le remplacer ?

**Journaliste : Si jamais il y avait une coupure de fourniture, quels seront les impacts sur l'industrie ?**

**REN :** Il n'y aura jamais de coupure de fourniture pour notre entreprise parce que tout a été prévu. Au début de cette année, je pensais que ce coup américain aurait lieu peut-être dans deux ans, parce que de toute façon, il va falloir attendre un verdict prononcé sur cette affaire opposant le gouvernement américain et nous pour qu'ensuite les américains nous imposent des sanctions. Quel que soit l'issue du procès, ils allaient finir par nous donner ce coup. On aurait encore deux ans pour nous préparer. Mais à cause l'arrestation de MENG Wanzhou, le détonateur a été déclenché à l'avance.

Comme vous le savez, on travaille même pendant la Fête du printemps et je rends visite à nos employés pendant ces fêtes. Parmi tous ceux qui travaillent pendant la fête, il y a 5000 personnes qui s'occupent de l'aspect logistique pour accompagner nos « guerriers », comme par exemple les vigiles, le personnel de nettoyage, les serveurs dans les cantines, etc. Ils sont payés maintes fois plus que d'habitude pendant la période de fête. Les prix d'achat des nourritures se

doublent et le personnel d'accompagnement a droit au pourboire. Beaucoup de nos employés ne rentrent même pas chez eux pendant la Fête du Printemps et dorment à même le sol. Tout ça pour mener une course contre la montre. Pareil pour la fête du 1er Mai, beaucoup d'employés ne rentrent pas à la maison.

**07 Journaliste de NETEASE : A propos du projet de pneu de rechange, combien d'argent Huawei a-t-il investi ? Si le pneu de rechange n'est toujours pas utilisé, est-ce qu'on va continuer à y investir ?**

**REN :** Beaucoup d'argent en tout cas mais j'aurai du mal à vous donner un chiffre exact. Le budget et les ressources humaines du pneu et ceux du pneu de rechange sont alloués en bloc. Auparavant, il y avait plus de budget pour le pneu, mais maintenant c'est le pneu de rechange qui se voit allouer plus de budget. Je ne sais exactement combien. Chaque fois qu'on me fait un rapport, il y a plusieurs pages pleines de mots, mais je ne m'occupe pas de chaque composant. Je passe en revue les lignes directrices et c'est tout. Mais sur le plan technique, les choses se passent de manière méticuleuse pour chaque maillon important de chacun des composants et c'est pour ça qu'on a une équipe imposante de plus de 80,000 ingénieurs.

**08 Journaliste de CAIXIN Weekly : Avec la sanction américaine, les branches de Huawei au Japon, en Europe ou à Taiwan vont très probablement beaucoup contribuer à la performance de votre entreprise. Si la sanction américaine ne donnait pas l'effet escompté, serait-il possible qu'ils mettraient la pression sur les entreprises comme TSMC ? Après tout, les activités de Huawei ne couvrent pas l'ensemble de la chaîne industrielle de ce secteur.**

**REN :** Si les gens se révoltent (contre la sanction américaine), il y aura ensuite encore plus de gens qui vont se révolter. Ne nous préoccupons pas de tout ça parce que ce n'est pas encore la réalité.

**Journaliste : L'Affaire de Google est la source d'inquiétude pour des utilisateurs en Europe qui craignent que les futurs portables de Huawei ne peuvent pas avoir les mises à jour du système Android. Comment réagir ?**

**REN :** Google est une très bonne entreprise dotée d'un sens de responsabilité bien élevé. Elle essaie aussi de convaincre le gouvernement américain pour que ce dernier avance une solution. Nous discutons sur un plan de sauvetage qui se veut flexible. Les experts travaillent sur ça. Pour l'instant, je ne saurais vous donner une réponse.

## 09 **Journaliste de QQ.COM : D'après vous, cette situation difficile va durer combien d'années ? Cela sera un tournant pour Huawei ?**

**REN :** Posez plutôt cette question au président Trump et pas moi. Je pense que ces événements sont une épée à double tranchant : d'un côté il y aura des impacts sur nous ; mais de l'autre côté, ce sera un stimulant pour que la Chine développe son secteur électronique de façon systématique et terre à terre. Pour développer l'industrie, le gouvernement a, dans le passé, dépensé des sommes pharamineuses mais l'argent ne fait pas tout. La Chine a construit des ponts, des routes et des bâtiments... On pense que l'argent fera également l'affaire cette fois-ci mais non, avec les puces, l'argent tout seul ne suffit pas. Il va falloir mettre de l'argent sur les mathématiciens, les physiciens, les chimistes etc.... Mais au bout d'un moment, combien de personnes mènent des études sérieuses ? Les thèses de doctorat présentent-elles quelque chose de vraiment intéressant ? Dans une ambiance pareille, si l'on comptait uniquement sur l'innovation indépendante de la Chine, on aurait très peu de chance de réussir. Pourquoi pas l'innovation transfrontalière ? Nous pouvons créer des centres d'innovation dans un bon nombre de pays. On va là où il y a des talents pour créer un institut de recherche par exemple.

C'est vrai que beaucoup de talents sont retournés en Chine actuellement et c'est très important. Mais l'impôt chinois sur le revenu est bien plus élevé que dans les pays étrangers. Si on va dans un pays et qu'il faut payer plus d'impôt, on ne peut pas compter sur l'altruisme absolu. Le fameux LEI Feng, connu pour son altruisme, a tout donné à son pays et au parti communiste chinois. Mais ces experts au top viennent des pays étrangers, alors que non seulement il n'y a pas de privilèges, mais en plus ils doivent payer beaucoup d'impôts. J'ai récemment entendu dire que dans la zone GBD, l'impôt sur le revenu pourrait baisser jusqu'à 15%, mais quelles sont les conditions ? Il faudrait avoir son hukou dans la zone ? Ou faudrait-il trouver un emploi dans la zone ? Si dès lors qu'on change d'endroit, on ne pourra plus bénéficier de cette mesure préférentielle, à quoi sert donc ce genre de mesures ? Les scientifiques sont très mobiles. Si tout ce qu'ils font c'est d'aller passer 8h au travail dans la région, seront-ils toujours des scientifiques ? Il faut créer des chemins pour que les scientifiques étrangers viennent en Chine.

La première vague migratoire mondiale des talents a eu lieu lors de la première guerre mondiale quand 3 millions de Juifs ont quitté l'URSS pour aller en Israël et qui ont fait d'Israël un haut lieu de sciences et de technologies. Et la deuxième vague migratoire est arrivée. Se méfiant des talents étrangers, les États-Unis

ont fermé la porte des recherches confidentielles. Un média américain très connu a publié un article dans lequel l'auteur a posé cette question à son pays : Si la Chine mettait au point une molécule anticancéreuse, est-ce que cela porterait atteinte à notre sécurité nationale ? Cet article vise le fait que le NCI (National Cancer Institute) a licencié trois scientifiques chinois. Les molécules anticancéreuses trouvées par les Chinois sont-elles une menace pour la sécurité nationale américaine ? L'auteur interpelle ainsi son pays. Pourquoi ne pas accueillir ces scientifiques déçus par les États-Unis ? Alors ils vont très probablement se dire : Aller en Chine ? Mais comment ? L'accès à l'école sera difficile pour mes enfants et comme on n'a pas de hukou, on ne pourra pas acheter une voiture. Et à ceci s'ajoute le fait qu'il faudra payer beaucoup d'impôts. Je pense qu'il faut rajuster nos politiques et ouvrir nos bras au monde entier. Si ces terres arides des Indiens d'Amérique sont devenues, 200 ans après, la super puissance du monde que sont les États-Unis, c'est justement grâce aux politiques qui favorisent l'accueil des talents. La Chine, fière de sa civilisation de cinq millénaires et de ses bases solides, devrait pouvoir trouver des politiques qui la rendent attrayante pour les talents du monde entier.

Figurez-vous que les pays de l'Europe de l'Est n'ont pas beaucoup d'argent, tandis que bon nombre de leaders, scientifiques et financiers aux États-Unis sont

d'origine de l'Europe de l'Est. Pourquoi ne pas attirer de manière massive les Européens de l'Est ou créer des centres de recherche en Europe de l'Est ? La faiblesse en matière de recherches théoriques de base en Chine génère des difficultés. Heureusement, les choses se sont améliorées un peu ces dernières années. Lors du Congrès national de la science, j'ai souligné l'importance des mathématiques. J'ai entendu dire que les étudiants diplômés en math ont un peu plus de facilités pour trouver un travail maintenant. Au fond, combien d'entre nous auraient choisi les mathématiques comme spécialité à l'université ? Personnellement, je n'ai pas eu cette formation mais j'ai dit, à un moment donné, qu'à ma retraite, j'irais étudier les mathématiques dans une université prestigieuse. Le doyen de l'université m'a demandé pourquoi faire ? Et bien pour étudier la deuxième loi de la thermodynamique ! Pourquoi étudier cela ? Et bien pour étudier l'origine de l'univers ! Dans ce cas, soyez la bienvenue chez nous ! M'a dit le doyen. Ceci dit, il n'est pas encore temps que je prenne la retraite et que j'aille étudier cette science noble. A l'époque, j'ai étudié les sciences dures. On avait fait les mathématiques supérieures mais ce n'étaient que des connaissances élémentaires. La Chine devrait s'investir dans les mathématiques, la physique, la chimie, la neurologie ou bien la science du cerveau parmi tant d'autres... Travaillons dur pour changer la situation et on



aura peut-être notre place dans ce monde.

L'univers philosophique chinois du passé était mystique. Les textes bouddhistes sont écrits en sanskrit que le grand moine Tang Seng aurait dû traduire en chinois, ce qu'il n'a pas fait. En Occident, vous avez la métaphysique et le matérialisme mécanique, qui ont généré la physique, la chimie, les mathématiques ou encore la géométrie ainsi que beaucoup d'autres sciences. Et c'est pour ça que votre industrie est bien développée et que vous avez réussi à bâtir la société industrialisée et à conquérir le monde. Le mystique n'est pas tout à fait obsolète aujourd'hui quand on voit l'arrivée du monde virtuel. L'industrie des jeux vidéo en Chine s'accroît à une vitesse remarquable. La production sous toutes les formes se virtualise. Parmi les scientifiques spécialisés en IA, 50% sont d'origine chinoise. S'ils ne se sentent pas à l'aise là où ils se trouvent, il faut les accueillir ici. Ils vont pouvoir réaliser les innovations sur les plates-formes de base et nous aider à construire une base solide.

Je pense que les réformes seront bénéfiques pour pouvoir attirer les talents. Si l'on continue toujours à mettre l'accent sur l'innovation indépendante, on perdra beaucoup de temps précieux.

## **10 Journaliste de National Business Daily : Est-ce que le Hong Meng OS est utilisé de façon limitée et interne chez Huawei ?**

**REN :** Veuillez m'excuser de ne pas pouvoir vous donner une réponse aujourd'hui. Nous travaillons sur les OS mais pas forcément pour remplacer celui des autres. On a, de toute façon, besoin des OS pour l'IA et pour les objets connectés. Mais de façon plus précise, si c'est utilisé ou pas et où, je n'en sais pas plus que vous.

**Journaliste :** On lit dans la presse beaucoup d'articles qui utilisent l'expression Etre surpris par Huawei...en gros toute la planète est surprise par Huawei.

**REN :** Aucun de nos employés ne se laisse impressionner par ce genre de textes. Pour nous, c'est la monnaie courante. Les articles en ligne exagèrent beaucoup. Par exemple, il y a des rumeurs qui disent qu'Infineon a arrêté de nous approvisionner, ce qui est totalement faux. Certains tissent ce genre de rumeurs. Si vous voulez savoir ce qui se passe chez Huawei, allez sur notre communauté virtuelle Xin Sheng. Vous pouvez y trouver même nos employés qui se plaignent de l'entreprise. Le département des ressources humaines vont enquêter pour savoir si ces plaintes sont fondées. Si oui, l'enquête sera ouverte pour résoudre les problèmes. Puis, les RH vont voir la performance de cette personne dans les 3 années passées. Si cette personne a une belle

performance, on la fera venir au secrétariat de l'entreprise pour nous aider à traiter des dossiers concrets, pour la former et lui donner quelques épreuves, en gros lui donner une occasion d'aller au quartier général pour s'entraîner. Au bout de six mois, elle retournera là où elle vient. Ce sont des individus qui seront un jour leaders. Alors que ceux qui ne parlent que du bien de la direction nous amadouent sans pouvoir proposer quelque chose de concret. Les plaintes dans la communauté virtuelle de Xin Sheng sont concrètes et il faut les analyser de façon précise. C'est l'esprit autocritique qui nous fait survivre jusqu'à aujourd'hui.

11

**Journaliste de CAIJING.COM.CN : Le projet de pneu de rechange de Huawei intéresse tout le monde. Il y a 10 ans, vous avez commencé à parler des impacts que la situation internationale serait susceptible d'exercer sur Huawei. Vous appréhendez l'avenir.**

**REN :** Les mails du cabinet du PDG concernant ce projet sont publiés. Je ne me souviens plus quand est-ce que j'ai commencé à parler de ça mais je l'ai sûrement répété bien des fois sans que cela suscite l'attention du public. Maintenant que les États-Unis nous font un coup, le mot « pneu de rechange » commence vraiment à attirer l'œil des gens.

**Journaliste : Appréhender l'avenir et maintenir la**

**continuité des activités de l'entreprise, combiner les approches macros avec les mesures micros, c'est ce que vous avez fait depuis tout ce temps. Et maintenant que la crainte devient une réalité qui plus est, plus grave qu'on ne l'imaginait, est-ce que cela fait naître dans votre tête quelques nouvelles idées ? On a déjà trop entendu parler des impacts que les conflits commerciaux sino-américains laissent sur Huawei, quand les vrais défis arrivent, est-ce qu'il y a des idées nouvelles ?**

**REN :** Premièrement, la continuité de nos activités et le pneu de rechange vont de pair. Le pneu de rechange est là pour le cas où le pneu de la voiture tombe en panne. La continuité est réalisée progressivement. En fait, beaucoup de choses entrent déjà dans la phase de production. Et là on n'exclut pas les étrangers, la moitié des commandes étant réalisées auprès des fournisseurs étrangers. Dans un article, j'ai dit que chaque année on achète au moins 50 millions sets de puces de Qualcomm. Donc on n'a jamais exclu ni boycotté personne.

Le plus grand pneu de rechange du monde est la bombe atomique. Mais à quoi sert une bombe atomique ? On ne s'en est jamais servi depuis la deuxième Guerre mondiale. En Chine, les officiers de haut rang comme par exemple les ministres ou les gouverneurs de province

sont soit des experts en bombe atomique ou bombe à hydrogène soit des technocrates très compétents et fidèles au pays. Gouverneur de province à 40 ans ! On est tout à fait admiratif. Certains cherchent encore du travail à 40 ans. Le mot pneu de rechange devient la mode ces derniers temps, mais pour les employés de notre entreprise, il n'y a rien de nouveau dans ce terme. Ms. HE est aussi connue. Le soir même quand le gouvernement américain a annoncé l'interdiction, elle n'en pouvait plus, parce qu'elle s'était toujours retenue depuis toutes ces années sans pouvoir hausser sa tête.

**Journaliste : Autrement dit, vous pensez que le pneu de change a toujours existé, il est simplement question de l'utiliser ou pas ?**

**REN :** Le pneu de rechange va toujours servir à quelque chose parce qu'on le développe en le considérant comme partie intégrante de nos solutions. Il ne saurait exister sans les solutions. Il sera utilisé le moment venu et utilisé de façon flexible.

**12 Journaliste : En ce moment, on ressent deux types de sentiments vis-à-vis de Huawei : le premier est d'un patriotisme affiché et considère le fait de soutenir Huawei comme soutenir sa nation donc avec une dimension patriotique marquée ; le deuxième trouve que c'est Huawei qui instrumentalise le sentiment**

**patriotique du public et qui donne cette impression comme quoi si l'on ne soutient pas Huawei, ce sera manquer de patriotisme à l'égard de son pays. En plus tous les deux ont tendance à s'accroître.**

**REN :** Mes enfants utilisent des portables Apple et non pas Huawei, ça veut dire qu'ils n'aiment pas Huawei ? Non. Je le dis très souvent et cela fâche beaucoup Richard XU qui trouve que son patron fait la publicité pour les concurrents. Mais j'ai dit la vérité. Choisir ou non les produits Huawei n'est pas synonyme d'aimer son pays ou pas. Les produits Huawei ne sont que des produits. Utilisez-les si ces produits vous plaisent, si ce n'est pas le cas, ne les utilisez pas. Cela ne doit pas être lié à la politique. Huawei n'est au fond qu'une entreprise. Jamais on n'a affiché la phrase « nous battre pour la gloire de notre pays » dans nos pubs. On a entendu des slogans similaires dans quelques rassemblements internes ces derniers temps, mais tout de suite on a donné des consignes pour empêcher ce genre de pratiques. Qu'on organise des remises de prix ou qu'on célèbre une belle performance, cela ne nous pose aucun problème. Quelques petites phrases comme ça en conversation libre, pas de problème non plus. Mais surtout pas de populisme chez nous.

Je cite souvent des exemples et c'est pour calmer un peu nos employés, pour qu'ils ne tombent pas dans le

piège du populisme qui fait plus de mal que de bien à notre pays. L'avenir du pays dépend de l'ouverture. Après les pourparlers sino-américains, le CCTV a dit qu'on allait nous ouvrir et procéder à des réformes. Je m'en réjouis beaucoup. Au fait, on aurait dû nous ouvrir plus tôt et réformer plus tôt. Il y a des engagements auprès de l'OMC qu'il faut honorer une fois qu'on a pu bénéficier de l'adhésion. Si on avait honoré plus tôt ces engagements et fait plus de contribution, on aurait pu nous faire plus d'amis. La Chine a beaucoup d'argent maintenant, pourquoi déposer cette fortune uniquement aux États-Unis au lieu d'en mettre un peu dans les pays en Europe, en Russie ou bien en Afrique ? Si c'est par peur que la dette ne soit pas remboursée, sachez que ces emprunts sont faits sur les crédits des pays souverains. Même si la dette n'est pas remboursée cette année, elle le sera dans 100 ans, ça ne nous convient pas ? La Chine n'a pas besoin de l'argent de façon urgente. En faisant cela, les risques seront répartis. Pour les produits agricoles, pourquoi en acheter que chez un seul fournisseur ? On peut par exemple acheter les produits agricoles ukrainiens, comme ça l'Ukraine pourrait sortir des difficultés.

**13**

**Journaliste de Science and Technology Daily : Vous venez de dire que pour mettre au point les puces, il**

**ne suffit pas d'investir de l'argent, il faut également des physiciens et des mathématiciens. En tant qu'entreprise privée, dans des circonstances différentes, que ce soit vous même ou Huawei, vous avez parlé maintes fois des recherches de base et de l'éducation de base, y compris dans vos publicités. Quelles sont les actions concrètes de Huawei dans ces domaines et en quoi cela sera un appui pour le développement futur de votre entreprise ?**

**REN :** Nous avons 26 centres de recherches répartis dans le monde entier avec plus que 700 mathématiciens, 800 physiciens et 120 chimistes. Nous avons également un institut de recherche stratégique qui distribue des sommes importantes d'argent auprès des professeurs prestigieux des plus grandes universités du monde. Pour ces sommes-là, on ne s'attend pas à un retour d'investissement. On applique les principes de Bayh-Dole Act des États-Unis, c'est-à-dire que ce sont les universités en bénéficient. En faisant cela, nous touchons un plus grand nombre de scientifiques à travers ces gestes.

Aujourd'hui, on parle de l'importance de la 5G pour notre société. Mais qui sait que les normes 5G proviennent d'un article en math publié il y a une dizaine d'années par un professeur turc M. Arikan ? Deux mois après la publication de l'article, on l'a repéré et on a commencé à développer toutes sortes de brevets



à partir de cet article. Nos recherches s'approfondissent et en tout, il y a des milliers de personnes qui sont sur ce projet. En dix ans, cet article du professeur turc devient des technologies et des normes. Nous détenons, à l'échelle mondiale, à peu près 27% des brevets en matière de 5G, ce qui nous place au numéro 1 mondial. Ce professeur turc n'est pas recruté par Huawei, mais les travaux de son laboratoire sont financés par nous, ce qui lui donne les moyens de recruter un plus grand nombre de doctorants auxquels nous fournissons également du soutien. Nous soutenons également un professeur japonais et ses 4 doctorants travaillent tous pour nous, mais dans le bureau du professeur. En plus, il peut recruter 4 autres doctorants donc en tout il a 8 doctorants qui l'aident dans ses recherches. Tous les résultats de recherches lui appartiennent et non pas à nous. Si on veut utiliser ses résultats, ce sera par le moyen commercial. Voici les principes de Bayh-Dole Act. Par cette approche, on a accès à une communauté de scientifiques encore plus importante.

La semaine dernière, nous avons organisé le World Laureates Forum. Je ne me suis pas rendu sur le site mais les conférences sont retransmises en direct dans ma salle de réunion. Un groupe de jeunes scientifiques étaient autour de moi pour m'expliquer toutes les nouvelles technologies abordées lors du forum. C'étaient tous de jeunes doctorants très intelligents. Ils m'ont

expliqué en quoi ces résultats de recherches pourraient bénéficier à la société humaine dans l'avenir. Nous avons sans cesse ce type d'échanges avec le monde qui nous permet de faire le plein d'énergie et qui leur permet de comprendre nos besoins.

En matière d'attraction de talents, les entreprises occidentales ont une vision plus basée sur le long terme que la nôtre. Quand quelqu'un de talentueux est repéré, on le fait suivre un stage dans l'entreprise et lui désigne un tuteur pour le former. Les jeunes diplômés chinois n'ont très souvent pas cette chance. Nous élargissons notre compétition contre les américains pour attirer les talents, mais nous ne sommes pas encore suffisamment forts sur cela. Pour les étudiants talentueux du monde entier, dès la deuxième année à l'université, on leur propose une offre. Ces enfants sont super intelligents. Un exemple, l'Université de la Nouvelle Sibérie remporte pendant six années consécutives la première et la deuxième place de l'ASC. Mais tous ces étudiants lauréats sont embauchés par Google avec un salaire 5 ou 6 fois plus important que le salaire normal. Dès cette année, nous allons proposer des salaires encore plus attrayants que le leur pour nous emparer de ces jeunes talents pour qu'ils puissent innover sur le territoire russe. Il s'agit d'une course contre Google pour embaucher les meilleurs talents. Nous soutenons l'innovation des scientifiques. L'échec est aussi une réussite parce que

l'échec permet de former les gens. C'est uniquement par ce biais qu'on peut continuer à avancer.

**14** **Journaliste de JIEMIAN.COM : J'ai visité le laboratoire de Huawei qui abonde en inventions comme par exemple les équipements anti-érosion ou la conduite thermique... Les principes scientifiques sont en fait très basiques et on les a tous appris au lycée, mais une fois qu'ils sont appliqués, ils font des miracles. Est-ce une sorte d'expressions des sciences et de l'éducation de base dans vos yeux ? Dans quelle mesure les acquis en sciences de base pourront aider l'entreprise pendant des moments clés tel aujourd'hui ?**

**REN :** En fait, tous les collégiens connaissent l'équation enchaînée de réaction nucléaire qui permet de fabriquer une bombe atomique. N'empêche que fabriquer une bombe atomique n'est pas aussi simple que ça. Les sciences de base ont l'air tout simple mais leur application est dure. Souvent, un produit étranger n'est qu'une toute petite invention, mais derrière cette invention, il y en a encore d'autres inventions et ainsi de suite. Sous l'aspect presque insignifiant d'un tout petit objet, il y a parfois des milliers voire des dizaines de milliers de brevets qui se cachent derrière.

**15** **Journaliste de [www.sina.com](http://www.sina.com): Puisqu'on parle des investissements en mathématiques et en d'autres sciences de bases, selon votre estimation, comment vous positionnez le niveau d'investissement de Huawei en la matière à l'échelle mondiale ? Qu'est-ce qui vous a fait mesurer l'importance de l'investissement en sciences de base ? Quels sont vos objectifs et vos attentes ?**

**REN :** Un exemple, la caméra du P30 est les mathématiques. Les photos d'aujourd'hui sont nées de l'algorithme. L'œil de l'homme est équivalent de 100 millions d'objectifs alors qu'un appareil photo n'a qu'un seul objectif. Un point photosensible qui entre par l'objectif de notre portable est fractionné en des dizaines de millions d'objectifs optiques pour reconstituer l'image. Nos mathématiciens parlent de faire un portable qui soit plus performant que l'œil humain. Je les ai critiqués parce que je ne pense pas que ce soit nécessaire, mais ils restent très têtus et j'y peux rien. Ils disent que le portable peut prendre une photo de la lune et ce en 1,000 km. C'est peut-être vrai parce que c'est les mathématiques. Et les signaux très faibles peuvent être reconstitués.

J'ai été une fois à l'Institut de Recherche de Nice et je leur ai dit : La mer de Nice est bleue, le ciel est bleu. Mais pourquoi les équations des mathématiciens sont

également bleues ? Ils se sont rendu compte qu'en fait c'était le ton des images qui se penchait vers le bleu. Il paraît que cela a été corrigé. Si les portables progressent aussi vite, c'est grâce à notre pneu de rechange. Le pneu de rechange stratégique prévu pour le réseau n'a pas été utilisé, on le donne donc aux terminaux, ce qui a permis à ces derniers de se renouveler tous les trois mois et ce, surtout grâce aux contributions des mathématiciens, sans oublier le capteur optique tricolore des physiciens.

Dans le secteur électronique, si la production dépend toujours de l'achat des composants fabriqués par les autres pour les assembler après, ça ne va pas. Bien sûr ils ont aussi la math, mais la math est réalisée par d'autres entreprises qui, en leur fournissant les composants, ajoutent ce prix de math à celui des pièces. Dans ce domaine, nous devons être le leader, au premier rang mondial.

16

**Journaliste de Global Times: Depuis un certain temps, ne se content pas d'imposer des sanctions à Huawei par leur propres moyens, les Américains cherchent des alliés en Europe pour exercer ensemble la pression sur Huawei et le bloquer. Si les Américains se montrent très agressifs en allant jusqu'à ordonner à ses alliés européens de fermer leur porte à Huawei, est-ce que vous iriez vous même plaider au N° 10 de Downing**

## **Street ou à l'Elysée pour pousser cette porte de façon directe ?**

**REN :** Le N° 10 de Downing Street, j'y allais souvent prendre le thé. On m'a posé cette question : comment faire pour aller à l'international ? Je leur ai dit : il faut prendre le thé. Donc pour me recevoir, ils m'invitent à prendre le thé au N° 10 de Downing Street. Nous sommes en contact avec les leaders des pays du monde. Chaque état a ses propres intérêts. Tout le monde ne suivra pas les pas des Américains.

**17 Journaliste d'IFENG :** Depuis l'année dernière, nous nous intéressons à la question du soutien que les fabricants de portable pourraient apporter aux personnes à mobilité réduite. Les progrès technologiques pourraient être très utiles pour changer la vie de ces personnes. Huawei est une entreprise dotée de qualités humaines. Le 16 mai dernier était le Global Accessibility Awareness Day. En tant qu'une entreprise de technologies très performante, qu'est-ce que vous avez fait dans le domaine d'accès pour les personnes vulnérables ? Et quels sont les projets futurs ?

**REN :** J'ai essayé les lunettes mises au point par notre entreprise au Japon. Avec ces lunettes, je pouvais voir ce que faisait notre employé à des milliers de kilomètres de distance et je pouvais lui donner des instructions.

Ou bien quand on met ces lunettes, on peut voir sur les lentilles tous les plans de ce produit avec des indications d'utilisation, c'est déjà réalisé. Par contre j'ignore si c'est déjà commercialisé.

En ce qui concerne le soutien aux personnes à mobilité réduite, théoriquement on pourrait le faire dans l'avenir. Mais précisément où est-ce qu'on en est maintenant, je n'en sais rien. Je demanderai qu'on appelle l'équipe pour leur poser cette question. Théoriquement par la stimulation des neurones du cerveau, on peut y parvenir. Les lunettes que j'ai essayées au Japon étaient sans fil et permettaient de voir le travail des employés à des milliers de kilomètres. Mais ce n'était qu'un prototype que nos scientifiques m'avaient fait essayer, ce n'était pas encore un produit fini.

**18 Journaliste : Apple s'est toujours intéressé à l'éducation de base et a pris des actions très appréciées. Les iPads et les iPhones sont utiles pour assister les enfants durant leur apprentissage. Huawei accorde aussi une attention particulière à l'éducation de base, y compris les sciences de base. Qu'est-ce que vous avez fait ? Au lieu de bien parler, il faut passer à l'action. J'aimerais donc connaître vos pensées sur l'éducation.**

**REN :** Augmenter le niveau d'éducation de la population relève des responsabilités de l'état, aucune entreprise ne

saurait le remplacer. Ce n'est pas parce qu'on aborde ce sujet qu'on ira forcément nous occuper de ce dossier.

Pour pouvoir nous rivaliser avec les États-Unis, le seul moyen est d'améliorer l'éducation. Les produits éducatifs sont toutes autres choses. Je pense que le plus important, c'est de nous intéresser aux enseignants. Si les enseignants sont respectés, tout le monde aura envie de choisir ce métier. A Shenzhen, les enseignants sont respectés et gagnent beaucoup d'argent. Pour une place d'enseignant, il y a 253 candidats. Nous avons aidé le collège attaché à l'Université de Tsinghua à construire le collège de Qinglanshan. Le recteur annonçait que ce sera le meilleur collège de la Chine parce que les frais scolaires sont très élevés. Ce collège recrute à peine 2,000 élèves et est ouvert à l'ensemble de la société. Nos employés veulent tous envoyer leur enfant à cette école. Des fois, on vient me demander un coup de main pour faire entrer leur enfant à cette école et je leur dit que je ne m'occupe pas de ça.

C'est en améliorant le statut politique des enseignants et leur revenu que l'éducation connaîtra vraiment un développement plus important. Pourquoi moi je connais tout ça ? Parce que mes parents étaient des enseignants du village qui, durant leur carrière, travaillaient dans les écoles de village de la région d'ethnie minoritaire la plus reculée de la province du Guizhou. Ayant consacré



toute leur carrière à ce métier, ils nous ont dit : Ne soyez jamais enseignant dans la vie. Si les enseignants n'ont pas envie que leurs enfants choisissent ce métier, alors le pays n'a pas d'avenir. Mes parents avaient un statut politique inférieur, subissant la discrimination et touchant un salaire peu décent. J'ai vécu cela et j'ai subi ce qu'ils ont subi. C'est pour ça que je n'ai pas voulu devenir enseignant.

**19 Journaliste de China Business Journal : J'ai deux questions à vous poser : Premièrement, en matière de planification de l'entreprise, le CBG (consommateur) représente la partie la plus grosse, suivi par le CNBG (opérateur) et le EBG (entreprise). Dans l'avenir, disons dans 5 ans ou 10 ans par exemple, quels seraient les poids de ces trois BG ? Deuxièmement, à propos de HiSilicon, dans la circonstance actuelle, comment voyez-vous son positionnement futur dans Huawei ?**

**REN :** HiSilicon est une armée d'assistance qui suit les pas de l'armée principale. Elle a un rôle comme celui du véhicule remplisseur de carburant ou de la machine pour construire des ponts ou des brancardiers dans une armée de chars. Parmi les trois BG, celui qui gagne plus d'argent n'a pas forcément le statut le plus élevé. Le seul département à même de conquérir le monde est celui de connexion de réseau et c'est précisément

ce département-là que les Américains visent. Quand on parle de l'avion mal au point, on fait référence à lui aussi. Maintenant qu'on passe en revue les problèmes rencontrés, on constate que ce département n'a pas beaucoup de difficultés grâce à un temps de préparation très long, tandis que les autres départements rencontrent bien plus de difficultés. Dans les domaines tels 5G, transmission optique ou réseau cœur, non seulement on est à l'abri des frappes, mais on va rester leader mondial pendant bien des années.

20

**Journaliste de CBN Daily : Le message de rassemblement de HiSilicon a fait le tour des réseaux sociaux ces derniers temps. Ils recrutent du personnel partout dans le monde. Quand est-ce que HiSilicon sera indépendant ?**

**REN :** Jamais. Elle gardera le rôle de véhicule remplisseur de carburant, de brancardiers et de constructeurs de ponts sans jamais faire partie de l'armée principale. Comment est-ce qu'elle pourrait être indépendante ? Le département de connexion de réseau restera le département principal de notre armée sans forcément générer le plus de chiffre d'affaires, parce que le sommet d'Everest ne pourrait pas contenir tant de chiffre d'affaires, ce qui ne l'empêche pas de garder son importance capitale pour ce monde. Il restera un haut

lieu stratégique. Les Américains passent aux sanctions administratives parce qu'ils n'arrivent pas à conquérir ce haut lieu stratégique. On ne va pas abandonner ce haut lieu stratégique pour de l'argent. On ne mélange pas le plus important avec ce qui est secondaire.

**21 Journaliste de CBN Daily : Même si Huawei est prêt avec ce management de continuité de ses activités, face à un serveur ou une station de base, il y a beaucoup de composants différents. D'où vient donc votre optimisme ?**

**REN :** Nous faisons le bilan des problèmes et nous attaquons à chacun d'entre eux.

**22 Journaliste de People's Daily : Une question concernant les R&D. Huawei investit énormément dans les R&D. Quelles seront les futures priorités en cette matière ? Quelles sont des réserves technologiques ?**

**REN :** Au cours des trois décennies passées, on s'attaque toujours à la même faille du mur. Qu'on soit quelques dizaines, quelques centaines voire quelques dizaines de milliers ou bien quelques centaines de milliers, on s'attaquera toujours à ce même point et on finira par faire tomber ce mur. La quantité de munition mobilisée pour cette bataille est désormais 20 milliards de dollars

américains par an. Aucune entreprise cotée du monde ne saurait mettre tant d'efforts pour s'attaquer à une seule faille du mur.

Nous déployons nos efforts uniquement autour de la canalisation des flux d'information, les terminaux sont des robinets, le CNBG est comme un tuyau. Plus on travaille de cette manière, plus on aura la possibilité de devenir le leader dans ce domaine et plus on aura la chance d'avoir notre place dans ce monde et plus importante sera la quantité de munition utilisée. Un petit problème dans notre bilan de comptabilité ne pénalise pas les investissements dans les sciences et technologies, parce que nos employés n'ont pas faim d'argent. Ils ont suffisamment d'argent pour la survie matérielle. Quand l'épouse d'un chercheur de chez nous économise, je la critique. On me demande : qui est l'employé exemplaire de chez vous ? Alors allez voir dans les boutiques de produits de luxe. Cherchez les femmes qui achètent plusieurs sacs puis sortent. Posez-leur la question : Où travaille votre époux ? Chez Huawei. Et si vous trouvez le N° d'employé de son époux, c'est cet homme-là qui est l'employé exemplaire chez nous, pas besoin d'autres évaluations. Si le mari gagnait beaucoup d'argent et que la femme ne le dépensait pas, comment est-ce que le mari pourrait être motivé pour travailler plus pour gagner plus ? Nous allons continuer à avancer dans le même domaine sans changer de cap.

Il y a des rumeurs comme quoi nous allons entrer dans le secteur d'automobile. Non, on ne le fera pas. Nous proposons le réseau de véhicule connecté aux principaux fabricants d'automobile du monde et dans l'avenir, nous nous focaliserons sur la capacité de calcul à bord ainsi que les équipements électroniques à bord. Cela pourrait être énorme. Si on travaille avec une autre entreprise et qu'on réalise le pilotage automatique, que notre partenaire nous offre un véhicule sur lequel est posé l'enseigne de Huawei, cela ne veut pas dire que nous allons devenir fabricant d'automobile. Une rumeur n'est rien de plus qu'une rumeur. Nous n'allons pas changer d'orientation.

**23 Journaliste de SOHU.COM : Vous vous intéressez beaucoup à l'éducation de base. Est-ce qu'il est possible que dans l'avenir vous allez participer aux efforts d'éducation de base sous une forme quelconque ?**

**REN :** L'éducation de base relève de la responsabilité du gouvernement alors que l'entreprise doit faire ce qu'elle devrait faire. Nous sommes une armée principale. Quand l'armée de chars avance, si dans nos rangs, il y a quelques enfants qui traînent, cahiers en main, on ne pourra pas foncer sur la colline qu'on veut conquérir. Construire un réseau gigantesque pour toute l'humanité est notre plus grande responsabilité sociale. Notre

réseau relie 3 milliards de personnes du monde entier. Regardez le continent africain qui n'intéresse point les pays occidentaux parce qu'il n'y a pas de rendement financier. Nous y sommes allés et nous y avons établi les connections. Si Huawei devait disparaître, ce serait la vraie menace pour le monde.

Nous n'allons pas nous mêler de l'éducation parce que notre armée principale a besoin de perdre du poids en éliminant quelques parties moins importantes. Ces parties se privatisent et se convertissent ensuite en milice et continuent à suivre nos pas. C'est comme lors de la Campagne de Huai Hai en 1948 quand les paysans transportaient la nourriture de l'armée et recevaient des récompenses pour les services qu'ils ont rendus. Cette année, lors de la Fête du Printemps, quand nos employés faisaient des heures supplémentaires, plus de 5,000 personnes de soutien logistique étaient là pour leur rendre service. Pendant cette fête, les prix des nourritures doubleraient et le personnel de soutien logistique touchait une prime versée sur place.

**24 Journaliste de 21 Jingji : Pour nous, la philosophie de management et les idées de management de Huawei sont votre philosophie et vos idées. D'après vous, quelle est donc la quintessence de cette philosophie et de ces idées ? Depuis toujours, la science de management**

**occidentale s'impose. Est-ce que vous pensez qu'il est temps d'exporter la philosophie de management à la chinoise ? On trouve dans les librairies beaucoup d'ouvrages qui nous parlent des secrets de la réussite de Huawei. Y a-t-il vraiment ce genre de secrets ? Est-ce qu'il est possible de reproduire le modèle de Huawei ?**

**REN :** Il n'y a pas de philosophie de Huawei. Personnellement, je n'ai jamais étudié la philosophie. Je n'ai jamais lu un seul livre en philosophie de manière sérieuse. Je ne connais pas les auteurs de ces livres sur Huawei que vous trouvez dans la librairie ni les ai-je jamais rencontrés. Il se trouve qu'ils ont tout inventé. Les gens parlent de la philosophie de Huawei mais il n'y a rien d'original. Si Huawei devait avoir sa propre philosophie, je pense elle devrait être le principe de toujours placer nos clients au cœur de tout et créer de la valeur pour eux. Parce que l'argent est dans la poche des clients et il y a trois moyens de gagner cet argent : 1, Piller, c'est illégal ; 2, Voler, ça ne marche pas non plus, il va falloir passer deux ou trois jours en garde à vue ; 3, Les clients vous donnent cet argent à condition que vous leur fournissiez les produits et les services qu'ils désirent. C'est cela notre seul secret.

Regardez les cafés dans notre parc qui marchent bien. Pourquoi ? Rien d'ostentatoire et rester terre à terre. Avant on avait des cafés où travaillaient 5 ou

6 employés de Huawei bien payés et actionnaires de l'entreprise. Mais ils étaient déficitaires. Je leur ai dit, allez créer votre propre entreprise. Ils ont chacun créé leur propre café et maintenant ils gagnent entre 700,000 et 800,000 RMB. Dans la direction, il y a des gens qui parlent d'aller enquêter, parce qu'avant les cafés étaient déficitaires et maintenant ils rapportent bien, il y a peut-être quelque chose derrière. Je leur ai répondu qu'après chaque enquête, l'un d'entre eux sera licencié. Pourquoi ? Parce qu'ils sont trop nombreux et ils n'ont que cela à faire. Du moment que le patron du café paie son loyer, les frais de l'eau et l'électricité, que la boutique est bien propre, que les gens aiment s'y aller, pourquoi aller chercher du problème ? Maintenant, notre structure logistique est devenue toute petite. Ils ne sont que 703 personnes pour s'assurer du soutien logistique pour les 180,000 salariés dans 170 pays du monde.

**25 Journaliste de l'agence de presse XIN HUA : On a lu votre discours récent lors de la réunion des salariés-actionnaires pendant laquelle la charte de la gouvernance a été adoptée. C'est un pas que vous qualifiez de jalon historique. Vous avez également parlé de la structure de gouvernance de Huawei. Quelle est donc l'orientation de gouvernance de Huawei ?**



**REN :** Aussi bien la structure que la charte de gouvernance de Huawei ont été publiées en ligne. On a mis un an pour élire les membres du nouveau conseil d'administration. C'était une élection qui a mobilisé plus que 90,000 personnes. On en parle sans cesse et on fait circuler ces informations sans cesse sauf que les médias ne s'y sont pas beaucoup intéressés. Je ne saurais pas vous donner une explication systématique à cette question, c'est tout un système.

**Journaliste : Huawei veut devenir quel type d'entreprise ou quelle est l'orientation de son évolution ?**

**REN :** Du moment qu'on ne laisse pas entrer chez nous les capitaux externes, tout peut être discuté.

**26 Journaliste de CCTV :** On a une impression très forte que vous appréhendez beaucoup l'avenir. Il y a une dizaine d'années, vous avez déjà commencé à mettre en place ce projet de pneu de rechange de puces. J'ai la grande curiosité pour savoir d'où vient ce genre de pressentiment ?

**REN :** Si les autres nous tapent tout le temps dessus, on finit par appréhender l'avenir.

**27 Journaliste de 36Kr :** Les collègues ont déjà posé beaucoup de questions. On parle de ce projet de

**pneu de rechange et on est optimiste face à la situation actuelle. Alors quelle est votre plus grande préoccupation maintenant ? Comme l'incident touche un membre de votre famille, est-ce que la communication avec votre famille influe votre prise de décision ?**

**REN :** Ils ont mis la main sur ma famille pour me fragiliser. Ma famille m'encourage et leur soutien me rend plus déterminé. Ma fille m'a écrit une lettre pour me dire qu'elle était prête pour une longue bataille, qu'elle restait optimiste et j'en suis soulagé. Le fardeau devient donc beaucoup moins lourd. Je dois surpasser mes intérêts personnels et ceux de ma famille, voire ceux de Huawei pour réfléchir sur les questions du monde, sinon je ne saurai pas être objectif.

Je communique avec les journalistes étrangers qui sont très francs. Le département des relations publiques a fait imprimer l'ensemble de ces communications en un livre dont je vous fais cadeau aujourd'hui. Pourquoi tant de communications ? Sous un certain angle de vue, nous aurons dû nous opposer aux médias occidentaux voire nous opposer à vous. Mais je dois dépasser mes intérêts personnels pour communiquer avec les gens, pour discuter sur un pied d'égalité.

La plupart des responsables de haut rang chez Huawei ne tiennent pas compte de leurs intérêts

personnels ni ne se bornent aux intérêts de l'entreprise dans leur réflexion. Nous avons cette dimension mondiale. Nombreux sont des amis dans ce monde qui nous acceptent et nous font part de leur soutien.

**28 Journaliste de CCTV : Je suis particulièrement intéressé par la propriété intellectuelle et l'innovation indépendante. Beaucoup de gens pensent que notre seule issue est la propriété intellectuelle que nous détenons nous-mêmes et l'innovation indépendante. En parlant de HiSilicon, vous avez dit que si elle existe pendant longtemps comme pneu de rechange, c'est grâce à la base que constitue l'innovation indépendante. Mais vous parlez ensuite d'abandonner les parties moins importantes de l'avion pour ne pas gaspiller du temps ni d'énergie. Pourquoi y a-t-il cette différence ?**

**REN :** L'innovation indépendante en tant que forme de morale doit être encouragée. Seule l'innovation basée sur les progrès de la civilisation humaine est correcte. Tous les scientifiques mènent l'innovation indépendante. Pourquoi ? Ils travaillent sur des sujets qui paraissent incompréhensibles. Mais il faut également constater que l'innovation technologique doit avoir lieu sur les épaules de nos prédécesseurs. Par exemple, l'innovation indépendante de HiSilicon n'est pas partie de rien. Ils ont

payé beaucoup d'argent pour pouvoir utiliser les brevets déposés par d'autres qui les ont précédés. Ils ont signés des accords d'autorisation croisée. Certains accords sont des autorisations permanentes. Ce sont donc un mélange des autres et de soi-même. Basé sur les résultats de recherche d'autrui, nous avons mené notre propre innovation.

Nous sommes d'accord pour encourager l'innovation indépendante mais il faut d'abord bien définir ce que c'est que l'innovation indépendante. Même si vous fabriquez la même chose que les autres, il faut toujours payer de l'argent à l'auteur parce que c'est encadré par la loi. La propriété intellectuelle appartient à celui qui dépose en premier le brevet. Popov a été le premier à inventer la radio mais la Russie voulait la garder en secret donc empêchait qu'il publie cette invention. Comme l'Italien Marconi a déposé en premier le brevet, c'est à lui que revient le droit d'invention. Le vrai inventeur de l'avion est Rukovsky alors que les frères Wright n'avaient fait que d'accomplir le vol. C'est l'équation de mécanique des fluides de Rukovsky qui a permis d'expliquer comment faire élever les ailes, jetant ainsi la base de l'aérodynamique de l'élévation. Nos moteurs d'avion par propulsion laissent toujours à désirer mais qui en est l'inventeur ? Un Chinois. Quand M. DENG Xiaoping a voulu introduire le moteur Spey, le scientifique était d'accord pour nous le vendre. M. DENG lui a ensuite

demandé si les moteurs militaires se vendaient aussi. Le Britannique lui répondit que oui. En fait, la partie chinoise pensait juste acheter le moteur civil comme pièce de rechange pour les avions civils alors que l'Anglais était d'accord même pour nous vendre leur moteur militaire qui est aujourd'hui utilisé dans l'avion bombardier H-6. M. DENG s'est donc levé pour rendre hommage au scientifique britannique qui, quant à lui, était effrayé par la salutation du dirigeant chinois. Il s'est levé pour retourner la salutation à M. DENG en disant, merci au scientifique chinois pour cette grande invention. De son retour, DENG Xiaoping a fait enquêter pour savoir qui était à l'origine de cette invention. Et c'était M. WU Zhonghua. Il était à l'époque à Hubei, dans une ferme de cochons. On l'a tout de suite fait rentrer à Pékin pour prendre la place du directeur de l'Institut de Recherche de la Physique thermique. Pourquoi ne pas continuer les recherches de WU Zhonghua et les approfondir pour une percée théorique en matière de moteur des avions par propulsion ? Aujourd'hui, la conception du moteur d'avion est qualifiée de science expérimentale et non pas science théorique, alors que tout ce qui relève de l'avion se doit être théorique. Ecoutez le discours de Shoigu qui dit que les avions américains sont très sophistiqués et que leur durée de vol se situe entre 4,000 et 5,000 heures, tandis que les avions russes ne sont pas aussi performants et volent que pendant 1,000 heures. Il a

ensuite posé cette question : en période de guerre, est-ce que les avions de combat vont pouvoir épuiser ces 1,000 heures ? La plupart d'entre eux seront déjà détruits bien avant l'épuisement de cette durée de vie alors quel intérêt de fabriquer les avions qui volent pendant 4,000 ou 5,000 heures qui coûtent très cher. Donc les Russes ont décidé leurs principes de conception d'avions en se basant sur les besoins réels de combat. Il a dit que l'avion n'était pas suffisamment rapide parce que la surface métallique n'était pas fluide. Ils ont donc appliqué des couches de membranes sur les ailes d'avion qui servent comme une sorte de lubrifiants de l'air à haute vitesse. Les avions russes volent donc très rapidement. La théorie d'invisibilité de l'avion invisible F22 a été mise au point dans les années 50 par un mathématicien de l'URSS qui a expliqué que les facettes de diamant donnaient cet effet d'invisibilité. L'URSS à l'époque pensait que cette trouvaille ne servirait pas à grand-chose. Pourquoi ? Parce que ce ne saurait être réalisé et donc ça n'a aucun sens. Ils ont donc autorisé la publication de l'article. Quand les Américains l'ont lu, ils étaient fous de joie et ensuite ils ont mis 20 ans pour mettre au point l'avion invisible F22. Mais bien sûr maintenant avec le radar VHF, on arrive à le détecter.

En fait, dans les années 50, la Chine comptait beaucoup de scientifiques très créatifs, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Maintenant dans le milieu des

recherches, il y a une sorte de bulles de recherches et les gens n'ont pas cette attitude sérieuse et investie du passé. Comment peut-on forger notre compétitivité en matière de recherche scientifique de base ? Je dis donc qu'il faut changer la mentalité dans le milieu scientifique.

**Journaliste : Vous avez mentionné ce point très important qui est la définition de l'innovation indépendante. Vous êtes donc contre l'innovation indépendante qui se renferme sur soi et qui est répétitive ?**

**REN :** Si l'innovation indépendante signifie une attitude, je suis pour ; mais si elle signifie l'action précise, je suis contre.

**Journaliste : Si vous la définissez ainsi, on va sûrement citer l'exemple HiSilicon pour réfuter ?**

**REN :** L'innovation de HiSilicon est faite sur les épaules des prédécesseurs.

**M. ZHU Guangping :** L'innovation indépendante ne veut pas dire que l'ensemble des pièces sont mises au point par soi-même. Le plus important pour l'innovation, c'est de maîtriser la partie au cœur d'un système au lieu de fabriquer de manière répétitive les roues déjà faites par les autres, puisque ça n'a aucun sens. REN ne cesse de souligner l'importance des mathématiques alors que l'essentiel de cette matière est de savoir ce

que c'est et pourquoi c'est comme ça. Par exemple, vous pouvez facilement fabriquer une pioche. Mais est-ce que vous connaissez les théories derrière une pioche ? Quelle est la forme idéale ? Vous pouvez faire des expérimentations de tout ça, mais encore une fois, derrière ces expérimentations, quelles sont les théories ? Comment prouver l'écart entre votre expérimentation et la théorie en question ? Où sont les limites ? Tout ça a besoin d'appui théorique.

**Journaliste : Je ne suis pas d'accord avec vous. M. LI Shufu est considéré par beaucoup comme un héros du secteur d'automobile chinois parce qu'il a su acquérir Volvo tandis que d'autres le disent géant aux jambes raccourcies, parce que son entreprise ne maîtrise pas le moteur. La plupart des fabricants d'automobile maîtrise le moteur mais pas nous. Dans un contexte pareil, l'innovation indépendante n'est-elle pas d'une importance capitale ?**

**REN :** Je n'ai rien contre M. LI Shufu. Mais les petites boucles en acier de l'amortisseur de choc ou bien les pneus sont-ils des innovations indépendantes ? Je vais vous dire comment font les Allemands. J'ai été à Stugart une fois. Le doyen de l'Ecole de l'Ingénierie m'a fait assister aux classes des étudiants en première année pendant le tout début de leurs études. On donne à chacun d'entre eux une plaque en fer et le



plan d'une roue dentée. Tous les étudiants sont censés fabriquer cette roue dentée avec la lime. Réussir à la faire ne suffit pas pour avoir une note, parce qu'une fois la roue faite, il faudra la mettre dans un boîtier de vitesse pour voir si elle peut bien fonctionner. Si elle fonctionne, l'étudiant peut avoir la note. C'est la base de la fabrication d'automobile allemande. Quelles sont les différences entre les voitures européennes et chinoises ? Pourquoi les premières coûtent si cher ? C'est justement parce que les premières sont très fiables. Tout le monde peut fabriquer une voiture, mais la qualité est une autre histoire. La fabrication d'automobile combine innombrable technologies, donc ce n'est pas l'innovation indépendante.

**M. ZHU Guangping :** L'innovation indépendante ne veut pas dire tout faire à nouveau tout seul. C'est de savoir quels sont vos points forts. Avec l'effet de tonneau, ce sont les planches courtes qui posent des limites sur la réussite. La question est de trouver vos planches longues.

**REN :** Pour les planches courtes, on les fait fabriquer, pourquoi vouloir absolument les fabriquer nous-mêmes ?

**Journaliste :** Si vous n'avez pas un produit et que vous ne pouvez pas les acheter chez les autres, alors qu'est-ce qu'on fait ?

**REN :** Tout le monde ne se trouverait pas dans des circonstances aussi extrêmes telles celles auxquelles

on fait face aujourd'hui. La plupart des gens n'ont pas besoin de passer par là. Il faut profiter des progrès de la civilisation humaine. Les plaques en acier viennent d'où ? C'est fabriqué par quelqu'un d'autre et pas vous. Donc ce n'est pas une innovation indépendante non plus.

## **29 Journaliste de CCTV : La situation actuelle n'est qu'un incident isolé ou bien ça va devenir la monnaie courante pour les entreprises chinoises dans l'avenir ?**

**REN :** Je n'ai jamais étudié les problématiques sociales concrètes de notre pays. C'est le département des relations publiques qui m'a forcé la main pour me tourner vers l'extérieur. On se sert de moi comme bouclier pour parer les balles partout. Je suis donc sur le champ de bataille. Je suis âgé et même si je tombe, ce n'est pas grave. Mon énergie principale est consacrée aux études des questions internes de l'entreprise et aux technologies des domaines qui nous concernent, pour trouver des erreurs dans nos stratégies. Quant aux relations avec ma famille, elles ne se passent pas très bien. Je communique très peu avec mes enfants. Pareil avec mon épouse. Elle me dit : « Tu ne t'intéresses qu'à ton entreprise mais pas à ta famille ». S'il faut, en plus, que je m'intéresse à la société, alors je n'aurais peut-être plus de famille du tout. Donc je ne peux pas juger notre société. Je n'ai d'ailleurs pas le temps d'étudier les autres

entreprises chinoises.

**30** **Journaliste de CAIJING Weekly : Le Pentagone parle de leur inquiétude concernant le spectre de fréquences, vous pensez qu'il y a une solution ?**

**REN :** Ne suis-je pas en train d'apporter une solution ?

**31** **Journaliste de HU XIU : J'ai lu attentivement le recueil de vos interviews par les collègues étrangers. Certaines questions qu'ils ont posées nous paraissent très bizarres. On ressent les incompréhensions entre les différentes cultures et les différences d'ordre idéologique. Comment remédier à cela, à votre avis ? Pensez-vous que Huawei va modifier sa posture à l'étranger ou bien sa communication ? Autrement dit, quelles seront les améliorations ou changements lors de votre internationalisation ?**

**REN :** Nous n'allons pas résoudre les problèmes par la communication. Ces sont les services de grande qualité que nous fournissons à nos clients qui permettent de forger notre image. Nous sommes déjà très en avance et dès que nos clients utilisent nos produits et services, ils vont s'en rendre compte. A titre d'exemple, le PDG de LG de la Corée du Sud est venu me voir pour me dire qu'il voulait le LTE de 300 M. Je n'étais pas d'accord

et il est ensuite venu avec deux interprètes pour me convaincre. Je lui ai dit que 100 M suffirait et qu'il n'aurait pas besoin de 300M mais il a insisté. On lui a donc fourni les équipements de 300M. Peu de temps après, le pape Jean-Paul II est allé en Corée du Sud. 300,000 Sud-Coréens se sont rassemblés dans une zone de 1,3 mile carrés. Tout le monde prenait son portable pour filmer et transmettre les images par 300M et le réseau a tenu le coup. Un autre exemple, le soutien technique aux Hajis. Tous les autres opérateurs ont échoué avant nous lors de ce rassemblement important, mais depuis que nous avons pris les choses en main, le soutien technique a toujours tenu bon. Entre 4 millions et 5 millions de Musulmans éteignent leur portable avant la prière et puis après celle-ci, tout le monde allume le portable en même temps. Ces quelques millions d'authentifications qui ont lieu simultanément n'ont pas fait tomber notre réseau et tout s'est bien passé. C'est ça l'image exemplaire de nous devant le monde entier, donc on ne va pas compter sur la communication pour changer notre image.

Quant aux investissements à l'étranger, on les réalise parce qu'on en a besoin. Par exemple, nous investissons dans une usine de puces optiques en Angleterre pour faire du pays un futur centre d'exportations. Nous avons également implanté ce type d'usines en Allemagne et au Japon et ce, en fonction des besoins de notre

développement. Il ne s'agit pas des gestes pour donner une bonne image. Nous n'avons pas besoin de l'image, ce qu'il nous faut, ce sont les commandes.

**32** **Journaliste de [www.guancha.cn](http://www.guancha.cn): Hier, nous avons visité la salle d'exposition de la structure d'actionnariat de Huawei. J'ai deux remarques à faire et deux questions à vous poser. Premièrement, le système d'actionnariat de Huawei est complètement différent par rapport aux autres entreprises de technologies de l'Asie de l'Est, comme par exemple Samsung ou TSMC, chez qui les établissements et les ressortissants étrangers représentent au-delà de 50% des actions. Les capitaux occidentaux peuvent ainsi bénéficier de la plus-value de leurs investissements dans les entreprises de technologies de pointe en Asie de l'Est. Comment voyez-vous cette différence entre vous et les autres ? Quel est votre point de vue sur les gains des capitaux ? Deuxièmement, la structure d'actionnariat de Huawei relève de ce choix exceptionnel de Huawei lorsqu'elle essaie de trouver la voie la plus adaptée à ses caractéristiques. Votre entreprise a communiqué avec les médias occidentaux sur ce sujet ces dernières années. Mais hier, on a constaté que beaucoup d'entre eux sont toujours dans l'incompréhension et considèrent ce système comme un programme de**

**rémunération et de distribution de primes à l'encontre de l'ensemble des salariés et non pas un système d'actionnariat. Par là on ressent deux caractéristiques de l'Occident, à savoir, d'un côté, les entreprises de technologies accordent une attention relativement importante aux talents et aux technologies, ce qui mérite l'admiration ; mais de l'autre côté, les modèles différents par rapport aux leurs font très souvent l'objet de l'incompréhension ou de malentendu. D'après vous, quelle est l'origine de cela ?**

**REN :** Nous ne sommes pas du tout intéressés par les capitaux donc nous n'avons pas mené des études là-dessus. Les médias occidentaux peuvent très bien faire des recherches sur ce sujet. De toute façon, on ne va pas laisser entrer les capitaux externes. A l'heure actuelle, le problème de notre entreprise est qu'elle gagne trop d'argent et qu'on ne peut pas baisser les prix. Si on le fait, les autres entreprises moins performantes que nous dans ce secteur seront écrasées. On sera tout seul et en étant tout seul, on finira par disparaître. On ne fera donc pas cela dans ce secteur. Apple est un bon exemple, puisqu'elle est ce grand parapluie qui laisse une chance de survie à toutes les petites usines. Si les produits d'Apple se vendent à un prix très bas, il n'y aura plus d'autres marques de portable dans ce monde. Nous avons beaucoup d'argent dont on investit une partie dans les recherches sans chercher à nous agrandir.

Nous soutenons les universités et les scientifiques. Nous organisons le World Laureates Forum qui rassemble tant de scientifiques au top du monde et c'est aussi un miracle.

Donc nous n'avons pas besoin de capitaux. La nature avide des capitaux vont nous empêcher de réaliser nos ambitions.

**Journaliste : Quelle est la racine de cette incompréhension du système d'actionnariat par les occidentaux ?**

**REN :** Cette incompréhension ne date pas d'hier. Cela fait des décennies qu'on ne nous comprend pas. Du moment que cet actionnariat est encadré et protégé par la loi chinoise, c'est bon.

**33 Journaliste de CAIXIN WEEKLY : Que ce soit l'arrestation de MENG Wanzhou au Canada ou l'interdiction américaine, en apparence, les Américains agissent sous le couvert du dossier iranien. Pour pouvoir trouver une issue, Huawei irait discuter avec le gouvernement américain, le ministère du commerce américain ou leur ministère de la justice ?**

**REN :** N'avons pas nous déjà porté plainte contre le gouvernement américain ? On en parlera devant le juge et il va falloir que le gouvernement américain fournisse lui aussi les preuves.

**Journaliste : Donc vous n'allez pas communiquer avec eux en privé ?**

**REN :** Je n'ai pas de connections pour le faire. Peut-être vous pourriez me filer le numéro de portable du président Trump ?

**34 Journaliste de www.163.com: J'ai une question moins lourde. L'année passée, vous avez pris une photo de famille avec votre fille cadette Annabel YAO et sa mère YAO Ling. Ce geste a surpris tout le monde. Vous vous trouvez comment dans le rôle de père et celui d'époux ? Vous vous donnez quelle note ? Vous passez combien de temps avec votre famille ? Votre fille cadette fait ses études à Havard. Vous aimeriez qu'elle exerce quel métier dans l'avenir ?**

**REN :** Je dois beaucoup à mes enfants. Pour les deux plus âgés d'entre eux, quand ils étaient tout petits, je suis parti dans l'armée et ne rentrais à la maison qu'une fois tous les 11 mois. Quand j'étais là, ils étaient à l'école pendant la journée puis ils rentraient à la maison et passaient la soirée à faire leurs devoirs puis se couchaient. Le lendemain matin ils repartaient à l'école. Il n'y avait pas vraiment de communication entre nous et donc pas beaucoup de liens sentimentaux. La vie de la cadette a aussi été très dure, parce qu'à l'époque, notre entreprise se battait pour survivre. Je passais plus que dix



heures au bureau par jour ou en mission. Souvent j'étais absent pendant des mois. Pour pouvoir nous trouver une place dans le marché mondial, pour prouver que ce n'est pas grâce à la corruption qu'on a réussi en Chine, je passais souvent des mois et des mois à l'étranger. Je n'ai eu que très peu d'échanges avec mes enfants et je leur dois vraiment beaucoup. Ce sont des enfants qui travaillent très dur et qui sont très exigeants avec eux-mêmes.

Quand ma fille cadette était au collège, elle passait 15h par semaine à danser et rentrait à la maison pour faire les devoirs après les entraînements de danse. Elle n'allait se coucher qu'à 1h du matin. A l'université, elle fait ses devoirs jusqu'à 2h du matin et quand elle étudie l'algorithme, elle se couche à 4h ou 5h. Elle adore l'art et la culture. Quand on l'a invitée pour ce fameux bal, elle est venue nous en parler en disant qu'elle voulait y être. J'ai soutenu sa décision. Parce que si je le refusais et qu'elle soit frustrée, plus tard dans sa vie, quand elle rencontra d'autres difficultés, elle dirait que c'est papa et maman qui lui ont barré la route. Il vaut mieux donc la soutenir et la laisser faire ce qu'elle désire. Elle nous a dit qu'elle voulait une photo de famille, proposition que j'ai toute suite acceptée. Mon épouse pensait que j'allais refuser, mais je pense qu'il faut la soutenir. Je dois déjà tant de choses à mes enfants. Alors pourquoi pas la

soutenir ? Elle fait bien ses études et prend son destin en main.

**Journaliste : Est-ce que vous pourriez nous parler un peu de votre épouse ?**

**REN :** J'ai vécu deux mariages qui m'ont donné 3 enfants. Ma première épouse a un caractère bien trempé. Elle était le chef politique des 300,000 gardes rouges de la ville de Chongqing durant la Révolution culturelle, donc quelqu'un très en avant de la scène. Je n'appartenais à aucun des camps politiques à l'époque et je n'avais pas de petite copine après mon diplôme à l'université. On me l'a présentée et je lui ai plu pour une raison que j'ignore. Elle était le cygne blanc qui volait dans le ciel et moi le petit crapaud par terre. Ma famille vivait dans la difficulté et mon père était dans le niu peng (une sorte de prison privée qui n'existait que pendant la Révolution culturelle), mais à part cela, j'étais un bon élève. Je ne comprends pas pourquoi elle était tombée amoureuse de moi. Notre union a duré plus de 20 ans puis on s'est quittés. Ma deuxième épouse est quelqu'un de très compétente mais avec un caractère très doux. Elle a mis plus que 20 ans pour élever soigneusement notre enfant et elle a bien réussi. Quand je me suis marié avec YAO Ling, mon ex-femme nous a donné un coup de main pour obtenir l'acte de mariage. Elle nous a également aidés pour obtenir le hukou de l'enfant. Elle est en bons

termes avec ma deuxième épouse.

**35** **Journaliste de People's Daily : Huawei a déjà issu un communiqué de presse sur la décision de cessation de coopération de la part de Google. Est-ce que vous pourriez analyser l'impact que cela donnerait à l'OS pour les produits Huawei ?**

**REN :** Il y aura sûrement des impacts. Google est une très bonne entreprise. Elle cherche de son côté des solutions tout comme nous. Nous sommes en train de discuter des mesures de sauvetage.

**36** **Journaliste de Global Times : J'ai vu que HiSilicon n'arrête pas de publier des annonces de recrutements partout, y compris sur Wechat. Beaucoup d'entreprises chinoises sont confrontées aujourd'hui à ce même défi. Tout le monde, comme Alibaba et Tencent, a besoin d'attirer davantage de talents, y compris les talents étrangers, pour les secteurs d'innovation. Qu'est-ce que Huawei pourra proposer dans l'objectif d'attirer des talents de plus haut niveau pour compléter l'équipe ? Y a-t-il des critères précis concernant la grille de rémunération ?**

**REN :** Le sens de vocation. Pour la rémunération concrète, il y a des mesures concrètes. Mais le plus

important, c'est de leur donner ce sens de vocation, cette opportunité de faire quelque chose et la liberté aux scientifiques.

**Journaliste : Il y a quelques mois, j'ai fait le tour des branches de Huawei dans les différents pays européens et là-bas, je suis tombé sur des salariés étrangers qui connaissent parfaitement la culture de Huawei. Personnellement, j'ai lu quelques livres sur Huawei et je serais très curieux de savoir quelle est cette force qui a pu transformer une entreprise privée chinoise avec toutes ses particularités en une multinationale à même de diffuser sa propre culture entrepreneuriale qui soit comprise par les étrangers ?**

**REN :** Très souvent ces livres que vous trouvez dans les librairies ne racontent pas la vérité de notre entreprise, parce que les auteurs se documentent en ligne. Mais s'il y a des gens qui écrivent sur nous, je ne suis pas contre, puisqu'il faut quand-même qu'ils vivent. Allez plutôt lire ce qui est publié dans notre communauté virtuelle Xin Sheng, vous trouverez des informations plus proches de la vérité. Quant aux employés étrangers, il n'y a pas de différence fondamentale entre nous. Qu'ils soient étrangers ou pas, il faut rendre service aux clients comme nous le faisons. Y a-t-il vraiment une différence entre nos valeurs ?

**Journaliste : En ce moment, les pays étrangers sont**

**curieux de connaître la culture entrepreneuriale chinoise qui souvent entre en conflit avec la culture occidentale du travail. Dans les réseaux sociaux, on parle beaucoup de 996 (qui signifie commencer sa journée de travail à 9h du matin et terminer à 9h du soir, et ce, 6 jours sur 7). Au niveau interne, comment fait Huawei pour coordonner tout ça ?**

**REN :** Les valeurs du travail. Nous respectons la loi du travail des pays en question. Mais si un employé n'a pas le sens de vocation, il ne sera pas performant. Les scientifiques étrangers qui travaillent chez nous travaillent même plus que leurs collègues chinois. Beaucoup d'entre eux ne sont pas encore mariés à 30 ans ou 40 ans.

**37 Journaliste de Science and Technology Daily : Vous avez parlé d'alléger l'armée principale. Quelle est votre perception de la réduction des effectifs ? Celle-ci est un sujet sensible sur le marché chinois. La réalité est que beaucoup d'entreprises de TIC se préparent ou bien commencent déjà à réduire leurs effectifs. Alors qu'entre 1987 et aujourd'hui, Huawei n'a jamais connu de réduction massive de ses effectifs.**

**REN :** Le nombre d'anciens employés de Huawei dépasse déjà celui des effectifs actuels. Pourquoi ils sont partis ? Il y a des gens qui choisissent de partir.

Quand un département ne marche pas bien, ce n'est pas la faute des collaborateurs, c'est la faute du chef de l'équipe. Les collaborateurs ont beaucoup de talents et quand on souhaite nous débarrasser d'un département, il faut toujours donner une chance aux collaborateurs. Par exemple, récemment on a félicité le département de logiciel pour leur performance. Ils nous ont dit qu'ils étaient 10,000 à vouloir marcher sur le tapis rouge. J'ai donné le feu vert. Finalement ils ont été quelques milliers à marcher sur le tapis rouge. En 2017, lors d'une réunion stratégique à Shanghai, on parlait d'alléger l'équipe de ce département qui n'avait pas été très performante. A l'époque, je me suis fait beaucoup de soucis pour eux. J'ai discrètement demandé au département de ressources humaines d'augmenter un peu leur salaire avant de les laisser partir. Comme ils n'ont pas été très performants, ils n'avaient qu'un grade très bas dans la hiérarchie et s'ils partaient pour d'autres départements, la vie ne serait pas facile pour eux. Deux ans après, j'ai constaté que beaucoup d'entre eux avaient choisi de partir avant l'augmentation du salaire pour aller sur un nouveau champ de bataille. La réussite des terminaux et de Cloud est fortement liée à la contribution de ces 10,000 employés d'origine de ce département allégé. Ils ont opté pour d'autres postes stratégiques qui présentent beaucoup d'opportunités. Ils ont eu des promotions et une nouvelle chance de se

battre. Deux ans après cette réduction d'effectifs, on n'a rien entendu en dehors de notre entreprise et aucune plainte au sein de l'entreprise. Plus de 10,000 salariés ont changé de postes. En ce moment, il y a beaucoup de départements qui sont en train de réduire leurs effectifs, suite auquel la partie majeure des collaborateurs en surplus partent pour l'armée principale qui présente une importance stratégique. On ne renvoie qu'un tout petit nombre de gens qui ne sont vraiment pas forts dans leur travail. Avec ce genre de rajustements structurels, nos départements perdent du poids sans qu'on perde nos collaborateurs compétents.

38

**Journaliste de Peng Pai : Richard YU a dit que vous utilisiez l'iPhone dans le passé et que vous utilisez votre produit haut de gamme maintenant. Vous avez donc un P30 ?**

**REN :** Non, il est trop avancé pour moi. J'utilise toujours des vieux modèles. Pour pouvoir utiliser les modèles les plus avancés, il faut passer beaucoup de temps à apprendre et c'est un gaspillage du temps. Je n'ai pas besoin des nouvelles fonctions.

**Journaliste : Vous avez toujours eu un faible pour le CNBG ?**

**REN :** Non. Celui que j'aime le plus, je le critique le plus.

Si je ne l'aime pas, pourquoi je le critiquerai ? Richard YU se fait beaucoup critiquer lui aussi.

**Journaliste : Comment voyez-vous le développement du CBG ?**

**REN :** Il reste un BG secondaire qui a pour mission de gagner de l'argent et de nous renvoyer de l'argent pour que le CBNG puisse devenir le N° 1 mondial. Une fois l'argent en main, le CNBG lance l'assaut sur le sommet d'Everest. Même si on ne peut rien planter sur le sommet, c'est toujours bon de nous en emparer. C'est un principe, pas une préférence.

**Journaliste : Je pense que Richard YU est quelqu'un de très compétent.**

**REN :** Je n'ai jamais dit le contraire. Tous les médias se penchent en sa faveur. Vous pouvez l'appeler là tout de suite.

**Journaliste : Est-ce que vous pouvez faire un résumé du développement du CBG ces dernières années ?**

**REN :** Quand on reconnaît la réussite d'un département, il ne faut pas se contenter de le couvrir de louanges. Il faut corriger ses erreurs et lui montrer le bon chemin. A l'interne, on fait beaucoup d'autocritiques. Des fois il y a même des disputes lors des réunions du conseil permanent qui finissent tous par aboutir à des consensus.



**Richard YU : Merci patron pour votre soutien. Des fois les propos du patron sont compris de travers. Il y a des gens qui nous attaquent en se référant à vos paroles.**

**REN :** Richard, vous n'avez pas beaucoup de confiance en vous aujourd'hui.

**Journaliste : L'objectif que vous fixez pour le CBG est de 150 milliards de dollars américains ?**

**REN :** Ils se le sont fixés eux-mêmes. Ce ne sera sûrement pas atteint.

**Journaliste : Vous placez quand même beaucoup d'espoir sur eux.**

**REN :** La demande entre dans la phase de saturation. Comme ils avancent sur cette courbe de saturation, ils ont beau déployer énormément d'efforts et l'écart entre eux et ceux qui courent derrière ne sera jamais plus important. Au contraire, l'écart sera de plus en plus petit. L'investissement dans les technologies reste grand alors que l'écart n'est pas pour autant plus grand. Dans ce cas, l'entreprise aura facilement un bilan déficitaire. Quand on monte sur la montagne, on prend plus rapidement la position de leader. Mais avec la courbe de saturation, ce sera autre chose. Donc on n'est pas sûr de l'avenir.

**droit d'actions. Vos salariés s'intéressent beaucoup à une question : La valeur boursière de Huawei ne cesse de monter depuis toutes ces années. Ils ont acheté énormément d'actions internes et ont touché beaucoup de bénéfices. La question qui les préoccupe maintenant est : Dans un avenir avec de plus en plus d'incertitudes, si jamais l'entreprise rencontrait un problème, est-ce que cela aurait des impacts sur les dividendes et le rendement ?**

**REN :** Bien sûr que oui. L'achat des actions internes se passe en fonction de leur propre volonté et s'ils n'en veulent plus, ils ont la liberté pour se retirer. Le mécanisme est ouvert et non obligatoire. Le rendement des actions internes va baisser. Notre armée bleue a été la première à lancer cette critique : Pendant 30 années consécutives, le dividende a toujours dépassé 30% alors ça va continuer jusqu'à quand ? C'est la raison pour laquelle je critique chaque année le conseil permanent au sujet de l'écart entre une trop forte croissance du bénéfice et l'insuffisance d'investissements stratégiques. L'année dernière, ils ont déposé une lettre de repentir sur mon bureau que je n'ai pas encore signé. Comme cette année le président Trump a ratifié la sanction, on aurait peut-être moins de bénéfices.

**Journaliste :** Il faut partager aussi bien la prospérité que la misère.

**REN :** Je comprends la préoccupation d'une partie de nos salariés. Ils peuvent récupérer ce qui leur appartient.

**Journaliste :** Vous avez dit que du moment qu'on ne laisse pas entrer les capitaux, on pourrait discuter de toutes les pistes possibles de développement dans l'avenir. Les capitaux restent un sujet sensible. Il y a eu toutes sortes de rumeurs.

**REN :** Méfiez-vous des rumeurs. Les capitaux n'entreront jamais et c'est un point qui fait l'unanimité au niveau supérieur de l'entreprise. Nous nous battons pour nos rêves, pas pour l'argent.

**40 Journaliste de 36Kr :** Concrètement c'est quel département qui s'occupe de l'OS ? Est-ce que la porte sera ouverte pour attirer d'autres développeurs ?

**REN :** Je ne saurais vous dire c'est quel département. On essaie de le faire. Techniquement parlant, mettre au point un OS n'est pas difficile. Ce qui est plus dur, c'est de créer l'écosystème. Comment faire ? C'est un gros travail. Prenons notre temps.

**41 Journaliste de JIE MIAN :** Hier, je suis allé voir la salle d'actionnariat qui m'a beaucoup impressionné. Les intérêts des salariés et de l'entreprise sont hautement liés. Vous ne détenez que 1.4% d'actions et le droit de

**véto. Beaucoup de fondateurs d'entreprise ont un vote par action, voire plus de droit que d'actions. Vous avez beaucoup d'influence au sein de Huawei, quelle est sa nature intrinsèque ?**

**REN :** Au début de l'année, on a terminé le vote pour la nouvelle assemblée des représentants des salariés-actionnaires. On a mis un an pour le faire puis un vote par action. Cela a duré plus d'un an mais en dehors de l'entreprise, personne ne le sait, pourquoi ? J'ignore pourquoi nos employés restent discrets à ce point. Les représentants élus ne représentent plus les actions mais les hommes et les femmes. Ils vont donner leur vote pour participer à la prise de décisions de l'entreprise. Le conseil d'administration vote pour les solutions. Mandaté par le conseil d'administration, le conseil permanent s'occupe des affaires quotidiennes.

**42 Journaliste de Pear Video : Vous n'avez encore jamais utilisé votre droit de veto. Est-ce que cela vous est déjà arrivé d'avoir envie de l'utiliser ou bien dans quelle circonstance allez-vous utiliser ce droit de veto ?**

**REN :** Le Brexit. Au début, mon droit de veto avait une date d'expiration. Mais l'adoption de notre nouvelle charte tombait au même moment que le Brexit. Si un jour, on procédait à un référendum similaire et que l'avenir d'une entreprise soit ainsi ruiné, ce serait très

dommage. J'ai donc gardé mon droit de veto de façon provisoire. Le jour où une partie de notre équipe de leaders va se retirer et que la quintessence de l'équipe forme leur petit cercle, je vais abandonner cette partie du pouvoir que je détiens et céder ce pouvoir à ce petit cercle composé de 7 membres qui l'utiliseront que pour les décisions les plus importantes et non pas pour les dossiers plus banaux.



## Interview par Bloomberg TV

Le 24 mai 2019, Shenzhen, Chine

01

**Tom Mackenzie, journaliste de Bloomberg TV : REN, merci d'avoir accepté cette interview. Très récemment, le président Trump a dit qu'aussi bien d'un point de vue sécuritaire que militaire, Huawei est une entreprise dangereuse. Qu'en pensez-vous ?**

**REN :** J'ignore pourquoi il nous prend pour une entreprise dangereuse. Nous fournissons des services de télécommunication à plus de 3 milliards d'habitants de cette planète, nous aidons les régions en difficulté comme l'Afrique mais aussi d'autres régions du monde à communiquer. C'est un peu comme les émissaires d'antan qui s'aventuraient jusqu'aux forêts les plus sauvages pour promouvoir la foi catholique. Nous avons cette conviction qui peut tout à fait s'égaliser à celle d'une religion et ce, pour rendre service à l'humanité toute entière, alors pourquoi nous prendre pour une entreprise dangereuse ? Au lieu d'être une bombe atomique, la 5G n'est qu'un outil de communication d'informations alors que le contenu n'est pas lié à l'outil même. Prenons l'exemple du micro, ce n'est pas parce qu'il permet de transmettre le son qu'il est pour autant dangereux. Ce sont les paroles et ceux qui parlent qui sont dangereux. Alors pourquoi accuser l'outil ?

Donc, son argument n'est pas fondé. Est-ce qu'il se croit capable de décortiquer en profondeur ses propos au public ?

**02 Tom Mackenzie : Les Etats-Unis ont récemment mis Huawei sur la liste noire, les législateurs américains pensent que c'est la peine de mort pour votre entreprise. Vous croyez que cette décision est vraiment une décision de vie ou de mort pour Huawei ?**

**REN :** Primo, dans l'économie du marché, si les Américains n'achètent pas nos équipements, ils sont libres de le faire. Que les clients achètent chez nous ou pas, c'est un choix commercial et cela ne nous pose pas de problème. Les Américains pensent que nos équipements ne sont pas sécurisés. Mais vu que les Américains n'achètent pas nos équipements, leur sécurité n'a rien à voir avec nous. Dans l'avenir, ils ne vont pas acheter non plus nos équipements et leur sécurité n'aura toujours rien à voir avec nous.

Les États-Unis d'Amérique est un pays de droit. Pour tout procès, il faut des preuves. Jusque-là ils n'ont toujours pas réussi à fournir des preuves comme quoi on porte atteinte à leur sécurité tandis que nous sommes bel et bien sur la liste noire. Un journaliste a posé une question à Mike Pompeo : « Mais où sont les preuves » ? La réponse que lui donne Pompeo est : « Vous avez posé la mauvaise questions ». Je pense que le fait de nous mettre sur la liste noire constitue une erreur.

Il ne faut pas que les États-Unis paniquent de trop, parce que de toute façon, ils vont encore préserver



pendant longtemps leur position dominante absolue dans le monde. Et même si avec le temps, ils verront d'autres pays qui vont les rattraper, ils resteront les plus forts, ne serait-ce qu'avec une supériorité moins importante. Dans certains domaines, s'il y a quelques entreprises qui vont réaliser des percées, il faudrait s'en réjouir, puisqu'on est tous là pour rendre un meilleur service à l'humanité. Comment peut-on considérer ces services comme une menace ?

Etant placé sur la liste noire, est-ce que Huawei en mourra ? Non, mais l'avion qu'est cette entreprise est déjà lourdement bombardé. Voyez dans cette photo, ce bombardier Il-2 mis au point par l'ex URSS pendant la Seconde Guerre mondiale. C'est l'image de Huawei actuel. Nous avons été bombardés. Mais nous ne voulons pas tomber par terre et nous nous efforçons de regagner l'aéroport. Notre situation actuelle est certes, difficile, mais nous ne mourrons pas pour autant. Les Américains nous ont mis sur la liste noire et cela nous impose certaines difficultés, mais nous allons continuer à voler, en réparant les parties endommagées et en rajustant notre itinéraire de vol. Nous allons sûrement pouvoir survivre. Au moins sur la question de la 5G, nous allons maintenir la position de leader mondial. Nos concurrents ne seront pas en mesure de nous rattraper en un an ou deux.

03

**Tom Mackenzie : L'image de l'avion bombardé est forte intéressante. Le gouvernement américain ordonne à certaines entreprises de ne pas fournir les composants ou les logiciels à Huawei, parmi eux figurent Qualcomm, Intel ou encore Google. Faute de leurs composants et de leurs logiciels, Huawei va encore survivre pour combien de temps ?**

**REN :** Les États-Unis ne sont pas le policier du monde et ce n'est pas eux qui donnent l'ordre au monde entier. Les gens vont choisir de faire du business avec nous ou pas, en fonction de leurs propres intérêts et de leur position commerciale. Pour les entreprises qui ont pris la décision définitive de ne pas faire du business avec nous, il faut essayer de boucher le trou. Nous continuons à piloter cet avion tout en réparant les trous avec des tôles ou des cartons qui permettent à l'engin de fonctionner. Pour combien de temps ? Alors là il faut voir. Ce n'est qu'un avion abîmé, comment pourrait-on savoir combien de temps il va rester dans l'air ? Nous espérons gagner le sommet de l'Himalaya, le mont d'Everest. Les Américains rêvent de cette même destination. Ils montent par la pente sud avec des conserves de bœuf et de café dans leurs sacs à dos, alors que nous n'avons que de simples provisions de voyage, pas d'eau minérale, seule de l'eau de neige fondue et nous montons par la pente nord.

Les Américains s'attaquent à Huawei avec les moyens

extrêmes. Mais pourquoi ont-ils tellement peur ? Eux qui sont tellement puissants tandis que nous ne sommes qu'une petite entreprise. Pourquoi nous prendre tellement au sérieux ? Je déborde de joie puisqu'on nous prend vraiment pour quelqu'un. On exagère notre importance. On fait une si bonne publicité de nous et j'en suis vraiment reconnaissant.

**04 Tom Mackenzie : Qu'entendez-vous par le mont d'Everest ? Comment se présente le mont d'Everest à vos yeux ? Une fois cette destination conquise, quel sera votre but ultime ?**

**REN :** Techniquement parlant, Huawei veut être très avancé et fournir les services les plus pointus à l'humanité. C'est bien évidemment le même objectif poursuivi par les entreprises américaines. Si on atteint tous cet objectif et rend service à l'humanité, qu'est-ce qu'il y a de mal là-dedans ?

**05 Tom Mackenzie : A propos des actions américaines qui visent Huawei ces derniers temps, vous pensez qui est-ce qui en souffre le plus, Huawei ou ses fournisseurs américains ?**

**REN :** Tous.

**06 Tom Mackenzie : La 5G attire tous les regards en ce moment. Faute de vos fournisseurs américains, est-ce que l'entreprise pourra toujours garantir la qualité de ses produits 5G ?**

**REN :** Aucun problème avec la 5G. Pour les produits les plus avancés, nous sommes à même de bien gérer nos affaires.

**Tom Mackenzie : Pour le réseau cœur, est-ce que vous avez développé des puces qui peuvent remplacer celles des autres fournisseurs ?**

**REN :** Oui.

**Tom Mackenzie : Pourriez-vous donner une date approximative ? Quand est-ce que vos propres puces verront le jour ? Quand est-ce qu'elles vont pouvoir remplacer les puces américaines ?**

**REN :** On les a toujours utilisées. Dans le passé, on appliquait la politique 1+1, c'est-à-dire utiliser à moitié les puces Huawei, à moitié les puces américaines que nous avons achetées. Cette politique permet de préserver l'intérêt des entreprises américaines et, en même temps, nos propres produits sont soumis à l'épreuve dans la pratique. Si les États-Unis nous imposent plus de contrainte, nous allons moins acheter chez leurs entreprises et utiliser d'avantage nos propres puces. Si les fournisseurs américains parviennent à obtenir l'autorisation du gouvernement et sont toujours

capables de nous fournir, nous continuerons bien évidemment à acheter des quantités importantes de puces américaines. Nous partageons le même destin que nos fournisseurs. Ce n'est pas parce qu'on fabrique nous-mêmes des puces qu'on va abandonner nos partenaires, sinon personne ne voudra plus jamais travailler avec nous sur le long terme.

Le but de développer nos propres puces n'est pas de remplacer celles des autres ou de constituer un système d'autonomie fermé aux autres, mais d'améliorer nos capacités de comprendre les technologies présentant les tendances du futur. Nous ne souhaitons donc pas remplacer complètement les puces américaines. Au contraire, nous allons rester amis avec les entreprises américaines dans le long terme. La question n'est donc pas quand est-ce que nos puces vont les remplacer puisqu'on a toujours utilisé nos propres puces.

**07 Tom Mackenzie : Est-ce qu'un rajustement dans la chaîne d'approvisionnement est à l'ordre du jour pour garantir la fourniture des composants ?**

**REN :** On va continuer à commander auprès des entreprises américaines sans modifier notre chaîne d'approvisionnement. Si les fournisseurs américains se voient incapables de nous fournir, nous allons augmenter le pourcentage de notre autosuffisance. Il

faut toujours s'efforcer de régler ses propres problèmes.

**08**

**Tom Mackenzie : Huawei est actuellement le leader en matière de 5G. Les actions américaines contre Huawei feraient-elles pencher la balance en faveur de vos concurrents tels que Nokia ou Ericsson ?**

**REN :** Tant mieux. Si elles gagnent plus d'argent, c'est qu'elles rendent aussi service à l'humanité. Nokia et Ericsson sont toutes de très bonnes entreprises. Quand l'UE imposait les sanctions anti-dumping vis à vis de Huawei, le Suède et la Finlande ont été les premiers à contrer cette décision et ce, très probablement grâce au lobbying d'Ericsson et de Nokia. Nous avons toujours été très amis et nous ne considérons pas l'un l'autre comme des ennemis. Alors si elles gagnent plus de part de marché et partagent un peu plus cette responsabilité de servir l'humanité, je n'y vois rien de mal.

**09**

**Tom Mackenzie : Vous avez à peu près 2 ans d'avance sur vos concurrents en matière de 5G mais avec le temps, cette avance serait-elle réduite ?**

**REN :** Mais bien sûr. Notre avion bombardé a des trous partout sur ses ailes. Si on ralentit un peu à cause de ça et que les autres saisissent l'occasion pour aller plus vite, ils vont sûrement finir par nous rattraper. Mais nous

réparons notre avion avec des tôles. Une fois que ces trous soient réparés, nous allons quand même accélérer.

**10 Tom Mackenzie : Ces perturbations actuelles vont impacter dans quelle mesure sur le CBG ? Par exemple sur les smartphones et les tablettes ? Parce que vos partenaires étrangers vous fournissent non seulement les puces mais aussi les logiciels. Alors quel impact sur le CBG ?**

**REN :** Cela laissera très certainement des impacts sur Huawei, mais l'impact a été évalué par produit et par chaque département concerné qui va essayer de trouver des alternatives. Ce sont des mesures de secours. Nous allons garder une croissance raisonnable. Même si l'objectif voulu ne sera pas atteint, nous allons continuer à croître. C'est justement là notre grandeur puisqu'on continue à croître dans les conditions les plus difficiles. Jamais dans ma vie j'ai vanté mes propres mérites mais pour une fois, au moment le plus difficile, je le fais une fois.

**11 Tom Mackenzie : Huawei a à un moment donné dépassé Apple pour devenir le deuxième plus grand fabricant de portables du monde. Pendant le premier trimestre, votre vente de portable a augmenté de 50%. Est-ce que vous vous êtes fixé l'objectif de devenir le**

**numéro un mondial ? Est-ce que cet objectif a évolué depuis ?**

**REN :** Apple est tellement important. Il y a deux ans, nous sommes devenus une pêche, un tout petit peu plus grand qu'une pomme. Deux ans après, nous sommes devenus une prune, un peu plus petite que la pomme, toujours comestible mais cette fois-ci un peu acide et amère.

**Tom Mackenzie : Vous voulez toujours devenir le fabricant numéro un de portables ?**

**REN :** Non. On peut devenir grand ou plus petit. Huawei n'est pas une entreprise cotée. Nous ne cherchons pas à accroître notre volume ni accordons trop d'importance à nos bénéfices. Tant qu'on survit, c'est déjà pas mal.

12

**Tom Mackenzie : Une question concernant l'OS. J'ai entendu dire que Huawei développe son propre OS, à quoi ressemble-t-il ? Quand est-ce qu'il sera lancé sur le marché ?**

**REN :** Techniquement parlant, l'OS n'est pas ce qui est de plus compliqué mais l'écosystème. Apple et Google ont très bien travaillé leur écosystème et nous nous sommes toujours adaptés aux écosystèmes d'Apple, de Google et de Microsoft. Si dans l'avenir, nous mettons au point notre propre OS, y compris un nouveau système



nécessaire pour les objets connectés, est-ce que notre OS sera facile à utiliser ? Pour l'instant, nous ne sommes pas sûrs de pouvoir bien le faire mais nous faisons des efforts. Nous allons travailler très dur tout comme nous l'avons toujours fait pour les autres composants, puces et produits.

**Tom Mackenzie : Le défi principal est de mettre en place un écosystème. Apple et Google ont tous mis beaucoup d'années pour bâtir leur propre écosystème et c'est justement ça le défi pour Huawei, ai-je bien compris ?**

**REN :** Vous avez bien saisi l'idée.

**13 Tom Mackenzie : Certains disent que Pékin va entreprendre des mesures de rétorsion à l'encontre d'Apple. Pensez-vous que le gouvernement chinois devrait réagir ainsi ?**

**REN :** Alors d'abord, cela n'aura absolument pas lieu. Même si un jour cela devenait la réalité, je serais le premier à m'y opposer. Pourquoi embêter Apple ? Cette entreprise est un grand leader mondial sans qui il n'y aurait jamais eu l'internet mobile. C'est Apple qui nous a révélé ce monde. Sans leur contribution, le monde n'aurait pas pu être aussi riche et coloré. Apple est notre maître qui nous montre le chemin à poursuivre. En tant qu'élève, nous ne devons pas nous mettre à l'opposé

du maître. Si un jour cela devenait la réalité, vous pourriez venir m'interviewer et vous verriez que je serais le premier à me lever pour dire non à toute décision qui pénaliserait Apple.

Dans l'opinion publique, il y a des voix qui disent que puisque Huawei est frappé, nous nous allons frapper Apple. J'ai toujours été contre ce genre de propos. Il ne faut pas voir les choses comme ça. Apple rend service à l'humanité et il y a une grandeur dans cela. Pourquoi ne pas utiliser l'Apple ? Dans ma famille, il y a des membres qui utilisent les produits Apple. Mais bien sûr ils utilisent également Huawei.

**Tom Mackenzie : Le nationalisme et le populisme vous préoccupent ?**

**REN :** Nous sommes résolument contre le populisme et le nationalisme au sens étroit du terme. Dans l'ère de mondialisation économique, il faut savoir travailler ensemble et gagner ensemble. Le monde est énorme, est-ce possible qu'il n'y a qu'une seule entreprise qui fasse ce travail ? Nous ne saurons être d'accord. Même si nous devenons le numéro un, nous continuerons à travailler ensemble pour le bien-être de l'humanité sans faire cavalier seul.

14

**Tom Mackenzie : Le président Trump a envoyé à maintes reprises le message comme quoi dans les**

**négociations commerciales sino-américaines, Huawei constituera un point dans l'échiquier. Vous pensez que c'est possible ? Et dans quelle mesure ?**

**REN :** Le gouvernement américain nous a intenté un procès tout comme nous l'avons fait à leur égard. Nous passons déjà par la procédure judiciaire et qu'est-ce qu'on veut qu'on négocie ? Le juge va faire son travail. Et puis nous n'avons rien à faire avec les négociations commerciales sino-américaines. Les États-Unis n'achètent pratiquement pas nos produits. Même si un jour ils auront envie d'en acheter, ce n'est pas sûr qu'on les leur vendra. Je pense qu'il faut laisser le juge faire son travail. Je suis convaincu que le système américain de justice est transparent et ouvert.

**Tom Mackenzie :** Mais comme il est le président, quand il dit que Huawei sera une partie des négociations, j'estime que ça vaut le coup de mentionner ceci.

**REN :** S'il m'appelle sur mon portable, il se peut que je ne décroche même pas. Mais bien sûr il n'a pas mon numéro de portable.

**15 Tom Mackenzie :** Vous pensez qu'un accord avec Trump est possible ? Il se dit grand expert de négociations tandis que vous aussi, vous en êtes un. Serait-il possible qu'il y a un accord entre vous deux ?

**REN :** Le gouvernement américain porte déjà plainte contre nous alors comment voulez-vous qu'on négocie ? Dans un pays de droit, on compte sur le tribunal.

**16 Tom Mackenzie : Vous avez dans le passé qualifié Trump comme un grand président. Vous le croyez toujours ?**

**REN :** Trump est un grand président. Il raconte partout dans le monde que Huawei est une grande entreprise et qu'il ne faut surtout pas les vendre des composants. N'est-ce pas dire au monde entier que nous sommes formidables ? Nos commandes augmentent et notre production a du mal à suivre toutes ces demandes. Je pense qu'il est un grand président puisqu'il a fait une publicité de la grandeur de Huawei.

**17 Tom Mackenzie : Beaucoup comparent ZTE et Huawei. L'année dernière, ZTE a vécu des circonstances extrêmement difficiles et a fini par des compromis comme par exemple remanier leur conseil d'administration et accepter de payer des amendes, sans oublier bien sûr la surveillance américaine. S'il y a des prix à payer pour faire lever la sanction qui pèse sur Huawei, quelles seraient des exigences qui vous paraissent acceptables ?**

**REN :** Comme je n'ai pas eu de contact avec ZTE, je connais mal cette entreprise. Quant à nous, les Américains nous ont intenté un procès au District Court d'Eastern District de New York, avec eux on se verra au tribunal.

**18 Tom Mackenzie : Votre fille est maintenant assignée à résidence et on menace de l'extrader vers les Etats-Unis où elle est accusée de fraude bancaire et de non-respect de la sanction contre l'Iran. Le président Trump a laissé entendre qu'il pourrait intervenir pour donner un coup de main à votre fille. Est-ce que ce geste sera bienvenu ?**

**REN :** Le Canada est un pays de droit. Nous allons clarifier le fait que le gouvernement canadien s'est comporté de façon illégale durant leur renforcement de la loi dans cette affaire. Nous avons déjà expliqué à la cour que MENG Wanzhou n'a commis aucune fraude. Étant donné qu'à la cour, il faut que toutes les deux parties montrent les preuves et bien nous avons les nôtres. Donc cette inculpation non fondée de ma fille est d'ordre politique. Comme M. Trump est du monde politique, comment pourrait-il intervenir ? Cela veut dire qu'il faut que la Chine lui fasse quelques propositions en contrepartie ? Nous n'avons commis aucun crime, alors pourquoi le pays devrait leur proposer quoi que ce soit ?

**Tom Mackenzie : Vous avez eu l'occasion de parler à MENG Wanzhou récemment ?**

**REN :** Oui.

**Tom Mackenzie : Comment va-t-elle ?**

**REN :** Elle fait des études pendant son assignation à domicile.

19

**Tom Mackenzie : Pensez-vous que vos actions juridiques à l'encontre du Canada et des États-Unis vous seraient bénéfiques ou vous feraient-elles courir encore plus de risques ? Dans la mesure où cela pourrait ajouter de l'huile sur le feu ?**

**REN :** Le Canada et les États-Unis ont commencé en premier et pas nous. On ne fait que de répondre à l'appel lancé par le gouvernement américain, c'est donc nous semons le désordre ? Comme ils savaient que cela va semer le désordre, alors pourquoi porter plainte contre nous dès le début ? Ils ont le droit de nous intenter un procès alors que nous n'avons pas le droit de riposter ? Les États-Unis est un pays de justice, ouverture et transparence. Tout le monde a le droit de traduire quelqu'un en justice ou de riposter en justice.

20

**Tom Mackenzie : Quelle serait, à vos yeux, la stratégie américaine de longue durée vis à vis de la Chine ? On**

**parle de contenir l'émergence de la Chine ?**

**REN :** Je ne comprends pas ni ne me mêle à la politique. Pour les questions d'ordre politique, il faut les poser à M. Trump puisque c'est lui l'homme politique.

**Tom Mackenzie :** Vous avez beaucoup d'expériences et vous avez créé une entreprise formidable. En plus vous avez voyagé dans beaucoup de pays et vous connaissez bien ce qui se passe sur la scène internationale. On dit qu'on est arrivé à un tel point qu'une nouvelle guerre froide est devant nos yeux. Pensez-vous que cela apportera des risques ?

**REN :** D'abord, je ne crois pas être doté de beaucoup de capacités. Mes seules capacités relèvent de la gestion d'entreprise. Et je n'ai pas à m'intéresser aux affaires qui ne concernent pas notre entreprise. Même pour les choses qui se passent en Chine, je n'en fais aucun commentaire parce que j'ignore comment font les autres entreprises chinoises.

Je suis allé dans pas mal de pays étrangers mais c'est pour fin touristique. Si vous me demandez où peut-on trouver de bon café et de bon paysage, j'aurai beaucoup de choses à vous raconter. Mais si vous me posez des questions concernant la politique d'un pays donné, je n'y comprends vraiment pas grand-chose.

21

**Tom Mackenzie : J'ai entendu dire que si les choses évoluent de la façon actuelle, dans l'avenir, il y aurait deux écosystèmes techniques : l'un étant chinois, l'autre américain. Qu'en pensez-vous ?**

**REN :** Premièrement, le monde a connu des chemins difficiles. A l'ère industrielle, on avait le chemin de fer à voie étroite, à voie standard et celui à voie large. Ces différences constituaient des freins à la circulation efficace du commerce mondiale. Comme c'était la circulation lente de l'ère industrielle, le frein n'a pas été si important. Jusqu'à l'époque de 4G, le système de télécommunication, à l'image de cette multi-modalité du transport, a été lui aussi multimodal. Plusieurs systèmes de standards existaient parallèlement et cela avait pour conséquence un coût élevé de la télécommunication et un accès difficile pour tout le monde. Mais avec la 5G, le coût pour la bande passante est considérablement réduit. Un petit engin permet de remplacer désormais un équipement 4G de taille imposante alors que la capacité d'accueil du premier s'est multipliée par vingt par rapport à la 4G, par 10, 000 par rapport à la 2G. Mais sa taille est beaucoup plus petite et sa consommation d'énergie ne représente qu'un dixième de celle de 4G.

A l'ère de 5G, la population défavorisée pourrait accéder au haut débit avec un prix très bas, ce qui facilite leur accès à l'éducation et à la culture. Avec la circulation



plus libre de l'information, les enfants dans les régions les plus reculées pourraient voir à quoi ressemble ce monde. Les progrès seraient beaucoup plus rapides. On récolterait plus de céréales et créerait plus de richesses pour sortir les gens de la pauvreté. Cela bénéficie à la société.

Il se peut qu'il y ait deux systèmes techniques mais je ne saurais vous donner une réponse affirmative maintenant. Si jamais il y a deux systèmes, quand ils vont se croiser au sommet de la montagne, l'un montant par la pente sud et l'autre par la pente nord, ils vont s'embrasser au lieu de se battre. Il faut boire un coup pour fêter cette rencontre bénéfique pour l'informatisation de la société humaine. Et comme au sommet de la montagne il y aura que de la neige, ils vont donc partager la neige à la place d'une bouteille de champagne. Peu importe que ce soit un ou deux voire plusieurs systèmes, ce qui compte, c'est de réduire le coût des services.

22

**Tom Mackenzie : Puisque là vous êtes en face de nous, dites-nous jusqu'à quand cette guerre commerciale va durer ? Un officier haut placé du gouvernement chinois a estimé qu'elle allait durer jusqu'à 2035 tandis que Jack Ma a jugé qu'elle allait durer 20 ans. Et vous ?**

**REN :** Je ne saurais prédire l'avenir. Je ne m'occupe que

de notre entreprise. Elle pourra être plus grande ou plus petite. Si on nous attaque, on deviendra plus petit, comme une balle de ping-pong. Ou bien on sera plus grand, comme un ballon de volleyball. Ou bien encore plus grand comme un basketball. Grand ou petit, on s'adapte à toutes les circonstances.

**23 Tom Mackenzie : Certains disent que Huawei doit son succès au piratage de la propriété intellectuelle et au soutien du gouvernement. Qu'en diriez-vous ?**

**REN :** Il y a des technologies que nous mettons au point avant les Américains. Comment voler les technologies que les Américains n'ont pas encore ? Comment voler quelque chose que les Américains n'ont pas encore inventé ? Quant aux liens avec le gouvernement chinois, comme nous sommes audités par KPMG, vous pouvez leur demander de vous montrer les résultats d'audit. Une conclusion précipitée n'est pas forcément la bonne. Si nous sommes devancés par les Américains dans le domaine de technologies, alors pourquoi les hommes politiques américains prennent tant de peine pour nous attaquer ? C'est justement parce que nous prenons de l'avance qu'ils s'en prennent à nous.

**24 Tom Mackenzie : Votre entreprise a été impliquée dans pas mal de procès, je cite comme exemple les cas**

**qui vous opposaient à CISCO, Motorola et T-Mobile. Ce genre de cas reflète quelle partie de votre culture entrepreneuriale ? Comment réagit Huawei face aux impacts que ces procès donnent ?**

**REN :** Ces procès sont tous portés devant les tribunaux américains. Il faut en respecter le verdict. La direction de notre entreprise a toujours dit à nos employés de ne rien faire en dehors de la loi. Comme le nombre de nos brevets est pharaonique, il faut d'abord se demander quelle est notre contribution à la société humaine. Nous disposons de plus de 90, 000 brevets qui sont principalement des brevets récents dans le domaine de l'informatisation. Dans le socle de la société informatique se trouvent nos contributions importantes. Plus que 11, 500 brevets essentiels ont été déposés aux États-Unis. Le gouvernement américain nous a donc déjà accordé ce droit. Si on prend du temps pour comprendre notre contribution à la société, cela permettra de résoudre certains conflits.

**25 Tom Mackenzie :** Au début laissé en arrière par les entreprises comme Ericsson ou Nokia, Huawei est devenu au fur et à mesure le leader de 5G. Comment est-ce que vous avez réussi à faire ça ? Quelles étaient les étapes ? Comment parvenir à un si grand bond de développement ?

**REN :** Quand les autres passent du temps à prendre le café, nous bossons. De manière générale, nous travaillons bien plus que les autres. Et puis, la richesse créée est distribuée à nos employés alors que moi et les autres cadres ne sommes pas super riches. Avec cette distribution de richesses, nous attirons un grand nombre de scientifiques excellents et beaucoup de talents. Personnellement, je ne suis pas un homme immensément riche. Bien sûr qu'on peut dire que je suis riche maintenant et que j'étais un homme pauvre. Après plus de 20 ans de développement de l'entreprise, je suis obligé de devenir riche. Il y a une phrase chinoise qui fait : distribuer la fortune pour rassembler les gens autour de soi. Une fois cette fortune distribuée, les scientifiques du monde entier souhaitent travailler avec nous. Alors comment est-ce qu'on pourrait avancer lentement dans ce cas-là ? Le Wall Street gagne beaucoup d'argent alors que les scientifiques n'ont que très peu. C'est peut-être la raison pour laquelle les scientifiques préfèrent nous rejoindre.

**26**

**Tom Mackenzie : Si votre pays est en difficulté et que le gouvernement vienne vous dire que le pays a besoin de vos services, qu'il leur faut accéder à vos réseaux, qu'il faut leur filer des informations et ce, pour le bien de votre pays, votre gouvernement et votre peuple.**

**REN :** Jamais nous installerons des portes dérobées. Pas question de faire des choses pareilles. Nous rendons service au peuple et non pas au département du renseignement. Alors pourquoi mettre des portes dérobées ?

**Tom Mackenzie :** Vous avez prêté serment quand vous avez adhéré au parti communiste chinois. Si le Parti s'adresse à vous à cause des conflits entre la Chine et les États-Unis, est-ce que dans ce cas-là vous aller lui dire non ? Refuseriez-vous de faire ce que le Parti vous demande de faire ?

**REN :** Lors de l'adhésion au Parti, j'ai prêté serment de fidélité au peuple, mais jamais j'ai juré de considérer les États-Unis comme ennemie, cette phrase n'existe pas dans le serment.

**Tom Mackenzie :** En pratique, comment faire pour refuser ce genre de demandes émises par le gouvernement ?

**REN :** Mais il n'y a jamais eu ce genre de demandes. Un journal allemand a publié un article comme quoi le système de Huawei n'a pas de porte dérobée. Les Britanniques expliquent que Huawei a été soumis aux examens les plus stricts du monde et c'est après ces dits examens qu'ils ont fini par nous faire confiance et insister à utiliser nos équipements. Ça a été prouvé par histoire. Dans l'avenir, on ne mettra jamais de porte dérobée.

**27 Tom Mackenzie : Puisque vous parlez des Britanniques, on sait qu'un centre de cybersécurité britannique a publié un rapport dans lequel ils se disent préoccupés par certains problèmes liés à la sécurité du réseau que Huawei n'a pas pu résoudre correctement. C'est-à-dire qu'il y a toujours des risques ?**

**REN :** Le rapport en question ne fait que de nous critiquer avec bienveillance. Huawei n'est pas parfait. Tant qu'il y a des problèmes, on essaie d'y apporter une solution. Mais si vous interviewez une entreprise américaine en leur posant la question concernant les portes dérobées, vous saurez leur réponse à eux.

**28 Tom Mackenzie : Décrivez-nous vos liens avec le gouvernement chinois.**

**REN :** On paie les impôts. On respecte la loi chinoise.

**Tom Mackenzie : Après avoir été mis sur la liste noire, vous en avez déjà discuté avec le gouvernement chinois ?**

**REN :** Pas besoin. Avec le gouvernement américain, on se verra au tribunal alors pourquoi m'adresser au gouvernement chinois ?

**Tom Mackenzie : Certains médias disent que le gouvernement chinois serait prêt à vous fournir des aides financières. Seriez-vous intéressé ?**

**REN :** Ce n'est pas vrai. Ça se verra dans notre bilan. C'est juste que les banques occidentales nous accordent moins de crédits et par conséquent, on demande plus de crédits auprès des banques chinoises. Dans le passé, on empruntait auprès des banques occidentales parce que leur taux d'intérêt est moins élevé. Mais quand celles-ci refusent de nous accorder de crédits, même si les banques chinoises ont un taux d'intérêt plus élevé, on va quand-même demander auprès d'elles. C'est un choix commercial qui n'a rien à voir avec le gouvernement.

**Tom Mackenzie :** Est-ce que le gouvernement chinois ou ses entités attachées détiennent des parts d'actions de Huawei ou bien une partie de votre entreprise ?

**REN :** Pas un centime.

**29 Tom Mackenzie :** Que ce soit une partie ou l'ensemble des questions, c'est toujours lié à la confiance. Les États-Unis n'ont pas de confiance ni en Huawei ni en Chine. A part ce qui a déjà été fait, est-ce que vous feriez d'autres choses pour gagner la confiance ? Comme par exemple restructurer l'entreprise ou bien la coter en bourse ?

**REN :** Nous avons passés 30 ans pour cultiver notre clientèle et nous gardons une bonne communication avec plus de 3 milliards d'habitants de la planète. Cette confiance de longue date ne sera pas facilement

détruite. On ne va pas coter notre entreprise en bourse juste pour gagner la confiance d'autrui. Nous sommes toujours honnêtes et nous n'avons pas peur qu'on nous pointe du doigt.

**30 Tom Mackenzie : Est-ce que vous êtes en position de force dans le débat en Europe ?**

**REN :** Tout au contraire. Les États-Unis contrôlent parfaitement bien l'opinion publique du monde alors que Huawei n'a qu'une voix presque inaudible. Notre petite voix est submergée par la voix toute haute des Américains mais ce n'est pas pour autant qu'on n'essaie pas de nous faire entendre. Dans le passé, on pensait que le silence n'était pas signe de faiblesse et que la patience n'était pas synonyme d'inertie. On encaissait mais les autres ne nous lâchaient toujours pas. C'est la raison pour laquelle on finit par hurler. Combien de gens vont pouvoir nous entendre ? Pas bien nombreux parce que les Américains contrôlent vraiment bien l'opinion publique.

**31 Tom Mackenzie : Le succès de votre entreprise en dit long sur la confiance que vos clients vous accordent. Mais je m'intéresse au gouvernement. En tant que PDG et fondateur de Huawei, pensez-vous que vous auriez dû faire quelque chose pour susciter ou améliorer la**



## **confiance des gouvernements ?**

**REN :** Au fait, la plupart des gouvernements du monde placent leur confiance en nous. Lors des grandes catastrophes, Huawei a toujours été au premier plan. Lors de la fuite des substances radioactives au Japon à l'issue du grand séisme du 11 mars 2011, toutes les autres entreprises se sont sauvées sauf nous qui marchaient vers les zones sinistrées pour sauver les équipements et restaurer la communication, afin de faciliter la réparation des centrales nucléaires. Ce soir-là, MENG Wanzhou partait dans un vol Hong Kong-Tokyo, qui ne comptait que deux passagers, l'une était ma fille et l'autre un Japonais.

Nous sommes une entreprise responsable devant le destin de l'humanité. Après le tsunami en Indonésie, nous avons été les premiers à faire énormément de don en argent et en équipements. Nous avons immédiatement envoyé des centaines de collaborateurs au littoral pour restaurer la communication nécessaire pour le sauvetage.

Après le grand séisme de magnitude 9 sur l'échelle de Richter au Chili, trois de nos collaborateurs sont portés disparus dans la zone sismique centrale. Notre bureau de représentation m'a appelé pour demander s'il fallait envoyer une équipe pour aller les chercher. J'ai dit non parce que d'autres secousses pourraient s'en suivre.

Si l'on envoie des gens et qu'il y ait d'autres secousses ultérieures, ils seront eux aussi coincés. Je leur ai expliqué qu'il faudrait patienter. Quelques jours après, les trois employés ont appelé leur chef, qui n'a pas compris que pour Huawei, la vie compte par-dessus tout. Il les a envoyés réparer un équipement de microondes dans une zone touchée. Ces employés sont partis vers la zone sismique centrale avec leur sac à dos. On a fait un micro film racontant leur histoire. Quand j'ai visité le pays, la première fortune chilienne m'a offert un coffre de vin de top qualité, que j'ai donné ensuite à l'un d'entre ces trois employés. Il était débordé de joie, il a pris l'ensemble du coffre sans donner une seule bouteille à ses supérieurs assis juste à côté. Ce garçon était quelqu'un de très simple et j'aime ça.

Le continent africain est sévi par les épidémies comme l'Ébola, le SIDA ou le paludisme parmi tant d'autres, mais c'est justement le champ de bataille pour les employés de Huawei. Beaucoup d'entre eux ont été touchés par le paludisme. Huawei apprécie ces phrases de l'armée américaine qui font : Seuls ceux qui ont été sur un champ de bataille, qui ont tiré les balles et qui ont été blessés au combat pourront être promus. Chez Huawei, si on n'a pas travaillé dans les endroits les plus éprouvants, on ne pourra pas faire partie de la direction.

**32 Tom Mackenzie : Parlez-nous de votre parcours personnel, je veux que mes lecteurs puissent mieux vous connaître et la raison qui vous a fait créer cette entreprise. Vous étiez ingénieur de l'Armée de la Libération puis vous avez fondé Huawei en 1987, veuillez partager un peu plus sur cette partie de votre vie.**

**REN :** Alors mon parcours personnel pourrait être divisé en deux parties : Première partie, je vivais dans le système de l'économie planifiée. J'étais dans l'armée lors de la grande réduction des effectifs de l'armée. J'étais ingénieur au rang de lieutenant-colonel. Mais la grande réduction des effectifs a eu lieu et l'unité dans laquelle je servais était dissoute. On était obligé de se lancer dans l'océan de l'économie du marché. Je suis entré donc dans la deuxième partie de mon parcours, c'est-à-dire l'époque de l'économie du marché. A ce moment-là, on ignorait ce que c'était l'économie du marché. Si l'on paie 10 yuan pour acheter un produit et puis le revendre à 12 yuan, c'est de l'escroquerie n'est-ce pas ? Notre mentalité n'a pas été libérée et on se faisait tout le temps avoir dans cet océan. En plus, on faisait trop confiance aux gens. A un moment donné, je travaillais dans une petite entreprise et un escroc a pris notre argent. Je voulais récupérer la somme mais je n'avais pas d'argent pour payer un avocat. Je me suis donc mis à étudier le droit pour devenir moi-même avocat. J'ai parcouru tous les

ouvrages de droit du monde et j'ai compris qu'il y avait deux choses dans l'économie du marché : les produits et les clients, les liens entre ces deux sont régis par la loi. Je ne peux pas contrôler les clients mais je peux contrôler les produits. Et je dois respecter la loi. C'est cela qui nous motive à investir dans le R&D. Il faut développer ses produits pour gagner l'argent du client par la voie légale.

Comme j'ai été licencié par mon patron dans cette situation, j'ai été obligé de retourner sur le marché du travail. Après la réforme et l'ouverture, le gouvernement chinois donnait l'autorisation aux jeunes éduqués de retourner en ville. Comme le gouvernement ne pouvait pas leur assigner un travail, on leur donnait le droit de vendre du thé, des brioches etc. A Shenzhen, il y avait la possibilité d'ouvrir une entreprise de technologies. J'ai voulu essayer et j'ai fondé Huawei. A l'époque, je n'avais pas d'autres choix. J'ai donc toujours suivi l'idée de vendre de bons produits à mes clients à un prix raisonnable pour gagner de l'argent. Ça a toujours été comme ça et c'est ainsi que Huawei est devenue ce qu'elle est aujourd'hui.

33

**Tom Mackenzie : Quand vous avez créé Huawei en 1987, quels étaient vos objectifs ?**

**REN :** A l'époque, on n'avait même pas de quoi manger. Survivre, c'était tout. Mon enfant était tout jeune et

sa mère me racontait souvent qu'elle allait acheter à 17h des poissons et des crevettes pas très frais que les gens ne voulaient pas. C'étaient la nourriture pour notre enfant, parce qu'il fallait lui faire manger des protéines. On vivait au minimum. On ne pouvait pas se permettre d'avoir un objectif puisqu'on ne savait même pas si on pourrait survivre. Le plus fameux slogan de notre entreprise est : Survivre, survivre, il faut survivre. Et même aujourd'hui, cet avion abîmé qu'est Huawei prône toujours ce slogan de survivre, nous ne sommes pas ambitieux.

### **34 Tom Mackenzie : Est-ce que vous avez rêvé d'avoir tout ce que vous avez aujourd'hui ?**

**REN :** Quand on n'a pas trop d'ambition, on devient plus fort. Moi je n'avais pas d'ambition ni ne rêvais-je de gagner beaucoup d'argent. C'est pour cela que je n'ai qu'un peu d'actions. Je n'avais même pas un appartement en l'an 2000. Avec ma femme, on louait un appartement d'un peu plus de 30 mètres carrés, soit la moitié de la superficie de cette salle de réunion. Les fenêtres donnaient vers l'ouest et on n'avait pas de clim. On ne pouvait pas se permettre de reculer parce que de toute façon, si on reculait, c'était pour retourner dans la pauvreté. C'est en avançant qu'on pouvait garder un peu d'espoir. On a donc tenu bon et continué à avancer,

et puis tout d'un coup, on a vu la lumière et puis on est arrivé au sommet de la montagne. Si les Américains ne nous frappaient pas, on ignorait encore notre importance. Maintenant qu'ils nous attaquent, on se rend compte qu'on nous prend vraiment pour quelqu'un. Quel honneur. Même si Huawei était battu aujourd'hui, on serait toujours fier, parce que c'était le président américain lui-même qui nous a attaqués et pas n'importe qui.

**35 Tom Mackenzie : Votre expérience dans l'armée influe sur votre style de gestion de l'entreprise ? Et dans quelle mesure ?**

**REN :** On ne peut pas reculer. On ne peut qu'avancer pas à pas comme un âne qui tire le moulin. On obtient au fur et à mesure des résultats encourageants et le petit âne se sent plus motivé pour avancer. On ne se rend même pas compte qu'on a tellement avancé. Le caractère des soldats est de ne rien craindre, avancer pas à pas.

**36 Tom Mackenzie : Vous avez dit que l'année 2000 était très difficile aussi. A l'époque, CISCO accusait Huawei d'avoir volé leur propriété intellectuelle. Quelle est la période la plus difficile, maintenant ou l'année 2000 ?**

**REN :** La vie n'a jamais été facile pour nous. Chaque moment est le plus difficile.

**37 Tom Mackenzie : J'ai vu un reportage qui dit que vous avez voulu revendre l'entreprise à Motorola en 2000 mais la transaction n'a pas abouti. Est-ce que vous vous félicitez de ce virage ?**

**REN :** Motorola a fait le mauvais calcul. C'était la semaine où Galvin quittait le poste qui a été ensuite repris par Zander. Leur numéro deux Mark avait tout négocié avec nous, les papiers ont tous été signés. On a tous mis des vêtements colorés et s'amusait à courir sur la plage, à jouer au ping-pong. On n'attendait que la ratification par Zander, mais il a rejeté le dossier. Bien des années après, j'ai rencontré le PDG d'Ericsson qui m'a racontait comment Mark a pleuré en parlant de cette affaire. C'était une bonne affaire, pourquoi refuser ?

A l'époque, on avait encore peur des États-Unis. Je savais que si on continuait à développer, on va finir par les confronter. On connaissait notre poids et on voulait revendre l'entreprise pour se lancer dans le tourisme ou bien aller vendre les tracteurs. Mais comme la transaction n'a pas abouti, on a eu des débats internes pour savoir si on devait continuer sur le même chemin ou revendre l'entreprise. Je suis quelqu'un qui cède toujours. Je fais des compromis tant que cela peut arranger les choses. Mais mes jeunes collaborateurs voulaient continuer sur la voie d'antan. Ils sont à la base tous techniciens. Si on changeait de cap et qu'on leur demandait de se lancer dans le tourisme, de prendre les petits drapeaux pour

devenir guides, ils se le sentaient pas. Ils voulaient rester toujours dans la technologie. Je leur ai dit, si on continue et dans 10 ans, on va probablement se heurter contre les Américains. Si vous voulez continuer, faites tout pour améliorer notre compétence. Tout le monde était d'accord. Aujourd'hui on nous bombarde, l'avion est mal au point mais nous restons très unifiés. On reste soudé ensemble justement parce qu'à cette époque-là, on a prévu ce genre de situations. Mais on ne sait pas encore si on pouvait survivre. Certains posent la question : si le moteur ou le réservoir est touché par les balles, que faire ? Même si le moteur et le réservoir restent intacts, si on arrête de nous vendre du carburant, l'avion pourrait-il continuer à voler ? Des nouveaux problèmes vont apparaître. Essayons de trouver une solution à chaque problème et avançons pas à pas.

Vous me demandez si l'avion pourrait atterrir. Je vous donnerai la réponse quand l'avion aurait atterri. Pour l'instant, il vole toujours dans l'air. Mais comme il est déjà abîmé, il ne pourrait pas supporter des grands coups de vent et il pourrait tomber.

**Tom Mackenzie : Est-ce que cela vous rend plus fort ?**

**REN :** Pas sûr. En tout cas, une telle épreuve nous fait changer notre vision des choses.



**38 Tom Mackenzie : D'après vous, quelle sera la plus grande opportunité pour Huawei dans l'avenir ?**

**REN :** On n'a pas encore pu résoudre le problème de survie, alors comment envisager l'avenir ? Est-ce que les Américains nous donneraient la passe pour survivre ? Ce n'est pas encore réglé, il est trop tôt pour parler de l'avenir.

**39 Tom Mackenzie : Puisqu'on parle de survie, Huawei est connu pour beaucoup investir dans le R&D. A hauteur de 10% de vos chiffres d'affaires, cet investissement est le catalyseur principal qui transforme Huawei en leader de 5G. Maintenant que les Américains agissent ainsi contre Huawei, est-ce que vous allez investir davantage dans le R&D pour développer vos propres produits et composants ?**

**REN :** A l'époque, on fixait les prix par rapport au coût de production si bien que les prix étaient relativement bas. Certaines entreprises occidentales ont fait faillite à cause de nos prix compétitifs. Je regrette ce résultat. Maintenant, nous fixons des prix relativement élevés, plus élevés que ceux d'Ericsson et de Nokia. On gagne plus d'argent. En matière de répartition de la richesse, on a désormais plus de marge de manœuvre par rapport aux entreprises occidentales. Si on donne encore plus d'argent à nos employés, ils vont devenir des fainéants. Pour

éviter cela, on injecte de l'argent dans les recherches scientifiques et l'investissement dans l'avenir, c'est-à-dire préparer un sol fertile pour l'avenir. Apple est l'entreprise la plus grande du monde et détient un parapluie géant. Leurs prix sont très élevés si bien qu'en bas, les entreprises avec des produits pas chers peuvent survivre. Il faut suivre le modèle d'Apple et tenir plus haut ce parapluie. Bien sûr que nos prix sont moins élevés que ceux d'Apple, mais ils sont déjà pas mal. Nous avons des mesures pour réduire le coût de production. Quand on gagne plus d'argent, celui-ci sera investi dans les recherches scientifiques et dans l'avenir.

Du moment qu'on a encore de quoi manger, on va continuer à investir dans le R&D. Même aux moments les plus difficiles, il faut continuer à investir dans demain, parce que sinon, on n'aura pas d'espoir. Sauf si notre bilan est déficitaire et que nous n'arrivons pas à payer nos employés, ça c'est autre chose, et on n'en est pas encore là. Nous économisons tant qu'on peut mais l'investissement dans le R&D ne sera pas diminué, sinon on finira par déposer le bilan.

40

**Tom Mackenzie : Concernant l'accès aux talents, vous savez que dans les circonstances actuelles, beaucoup d'étudiants chinois se voient refuser le visa des États-Unis. Il y a aussi des scientifiques qui n'arrivent pas à**

**s'installer aux États-Unis. N'est-ce pas une chance pour Huawei ?**

**REN :** Tout dépend si nos différents services ont besoin de ces talents. Si oui, bien sûr on va les absorber.

**41 Tom Mackenzie : Quelle sera d'après vous l'évolution technologique la plus importante dans l'avenir ?**

**REN :** L'intelligence artificielle.

**Tom Mackenzie : Vous-même ou bien votre entreprise vont donc s'intéresser davantage à l'IA ?**

**REN :** A l'heure qu'il est, nos puces d'IA et nos systèmes IA sont largement utilisés. Faute d'IA dans les lignes de production ou dans les systèmes de gestion, le coût de gestion sera très élevé, si bien qu'on n'aura pas d'argent à injecter dans le R&D. L'IA est aussi très présente dans nos produits.

**42 Tom Mackenzie : Vous allez rester encore pendant combien de temps à votre poste ?**

**REN :** Je n'en sais rien. Disons encore un certain temps.

**Tom Mackenzie : Y a-t-il un projet de succession?**

**REN :** Il y en a toujours eu. Il ne s'agit pas de passer le flambeau à un seul individu, mais à un groupe d'individus. Derrière ce groupe, il y a encore d'autres groupes et

ça continue comme ça. C'est donc un énorme projet de succession. Si par exemple je laisse mon poste à un seul individu, que faire s'il tombe malade ? En plus maintenant on est un avion abîmé, il faut donc un groupe de successeurs au lieu d'un seul.

**43 Tom Mackenzie : Revenons au sujet de fournisseurs. Vos principaux fournisseurs (Intel, Qualcomm, Google) ont limité leur approvisionnement pour fournir Huawei et ce, non seulement avec les composants mais aussi des logiciels. Comment envisagez-vous traverser cette épreuve ? Pourriez-vous nous donner quelques détails ?**

**REN :** Les entreprises américaines évaluent toujours leurs intérêts et l'état des lieux et c'est après qu'elles vont prendre une décision. Nous soutenons nos fournisseurs qui réalisent leur évaluation. Maintenant on en parle beaucoup dans les médias, mais en fait, les choses ne sont pas aussi claires que ça.

**Tom Mackenzie : J'ai cru comprendre qu'il y avait un an, vous avez déjà commencé à imaginer votre plan d'urgence. Pourquoi penser à un tel plan à ce moment-là ? Ça se passe comment ? Pourriez-vous nous en parler ?**

**REN :** On a fait ce plan d'urgence pas uniquement pour les cas d'urgence, mais aussi pour être le leader de notre métier. Si dans ce secteur, on ne peut pas trouver

des composants avec des technologies de pointe, il va falloir développer les puces et les autres composants nous-mêmes. Mais on ne développe qu'une partie de ceux-ci. Nous ne pouvons pas tout faire nous-mêmes, sinon, le coût sera trop élevé. Nous avons des plans de sauvegarde pour les parties essentielles de l'avion comme le moteur ou le réservoir, mais nous ne l'avons pas fait pour les ailes. Il nous faut des évaluations pour savoir où se présentent les problèmes. Vous allez voir dans deux ou trois ans si nous arrivons à survivre ou non.

**44 Tom Mackenzie : Vous parlez de la survie. Finalement qu'est-ce qui pourrait finir par avoir raison de Huawei ?**

**REN :** Le manque de confiance en soi-même, le manque de détermination et d'endurance. C'est ça qui finirait par nous battre.

**45 Tom Mackenzie : Certains disent que si on en est là aujourd'hui, c'est parce que le gouvernement chinois avait imposé des contraintes à certaines des meilleures entreprises américaines. Pour suivre le pas des Chinois, le gouvernement américain vise également les entreprises chinoises. Qu'en pensez-vous ?**

**REN :** Le gouvernement américain ne fait pas que de nous empêcher d'aller dans leur propre marché, il essaie

de nous piéger partout dans le monde. Si ce n'est que le marché américain qui est en jeu, nous n'en serions que trop heureux, parce que de toute façon, les États-Unis ne nous intéressent pas.

**Tom Mackenzie : Beaucoup disent que la Chine impose des contraintes à beaucoup de top entreprises américaines de technologies présentes en Chine, et il paraît juste que les États-Unis fassent pareil.**

**REN :** Ils sont en train de faire du lobbying partout dans le monde et il n'est pas seulement question de nous empêcher d'aller aux États-Unis, il s'agit de ne pas nous vendre les composants. S'ils veulent nous contraindre par la voie législative, il faut d'abord prouver que nous avons tort. Les États-Unis ont la séparation du pouvoir. Ce n'est pas les votes des législateurs qui déterminent le jugement contre nous, sinon, ce sera un acte inconstitutionnel et on pourra les traduire devant la justice.

**46 Tom Mackenzie : Aux médias chinois, vous avez dit souhaiter voir accélérer la réforme et l'ouverture. Si cette accélération avait eu lieu plus tôt, est-ce que les choses seraient différentes maintenant ?**

**REN :** Notre entreprise et la réforme et l'ouverture de la Chine, ce sont deux choses différentes. Il ne faut pas les associer l'une à l'autre. J'ai toujours été pour la réforme

et l'ouverture parce qu'elle conduit la Chine vers la prospérité. Il ne faut plus que la Chine se referme sur soi. La Chine a été fermée pendant cinq millénaires et les Chinois étaient pauvres tout au long de cette longue période alors que les trois décennies d'ouverture ont connu la prospérité, ceci démontre que l'ouverture est bénéfique pour la Chine. Mais cela n'a rien à voir avec le sort de Huawei. Nous sommes toujours pour l'ouverture du pays.

Ceci dit, une ouverture coordonnée est tout aussi nécessaire. Il faut y aller progressivement et en ordre. En tant que le pays le plus ouvert du monde, les États-Unis ne laissent pas entrer Huawei. S'ils veulent s'ouvrir progressivement et bien la Chine pourrait très bien faire de même.

**47 Tom Mackenzie: Que deviendrait Huawei dans cinq ans à votre avis ? Quelle est votre vision de Huawei dans cinq ans ? Quelles sont vos attentes ?**

**REN:** Cinq ans c'est trop long. On va s'occuper plutôt des trois ans à venir. Revenez-nous voir dans trois ans. Si Huawei n'existe plus, apportez un bouquet de roses devant sa tombe. Mais si Huawei est toujours là, je vais vous offrir un grand gâteau. J'espère vous revoir dans trois ans sans le bouquet de roses, mais le grand gâteau. C'est ça ma vision. Mais pour l'instant, je ne saurais vous

dire comment iront les choses.

**Tom Mackenzie: Donc il est toujours question de survivre?**

**REN:** Survivre, c'est toujours notre préoccupation numéro un. Si on ne survit pas, on ne saurait se développer. Je ne rêve pas de l'avenir. Il faut garder les pieds sur terre pour trouver les solutions.

**48 Tom Mackenzie: Depuis l'affaire CISCO en 2003 jusqu'aujourd'hui, est-ce qu'il y a des choses que vous pourriez faire, en tant que PDG de Huawei, pour faire lever les inquiétudes en terme de confiance. Ou bien, si un employé de Huawei volait la propriété intellectuelle d'autrui, qu'est-ce que vous pourriez faire?**

**REN:** On a toujours souligné l'importance de la protection de la propriété intellectuelle même avant l'affaire CISCO. Et c'est la raison pour laquelle on a réglé l'affaire à l'amiable. N'empêche que cela nous rappelle la nécessité de renforcer la gestion en matière de propriété intellectuelle. Nos brevets constituent une contribution importante pour l'humanité. Au niveau interne, nous avons beaucoup de règlements pour gérer ce volet de nos activités.



**49**

**Tom Mackenzie:** On dit que Huawei a une culture entrepreneuriale qui encourage fortement les employés à toujours foncer vers le devant et à triompher sur les concurrents. Est-ce que cette culture entrepreneuriale agressive pourrait être à l'origine des incidents, comme par exemple le vol de Tabby Robot de T-mobile?

**REN:** La procédure judiciaire a commencé et le tribunal donnera le verdict. Dans l'ensemble, notre gestion de la propriété intellectuelle reste efficace.

**Tom Mackenzie :** Est-ce que dans votre entreprise, il y a par exemple un mécanisme qui encourage vos employés à voler la propriété intellectuelle d'autrui ?

**REN :** Absolument pas.

**Tom Mackenzie :** Le ministère de la justice américain aurait dit que chez Huawei, il y aurait ce genre de mesures incitatives et que si on arrivait à voler la propriété intellectuelle, il y aurait une prime ?

**REN :** Comme le ministère américain a déjà entamé le procès judiciaire, c'est le tribunal qui aura donc le dernier mot.

**Tom Mackenzie :** Vous-même, allez-vous tolérer ce genre de mesures ?

**REN :** Jamais.



## **Interview par ARD Documentaire**

Le 20 mai 2019, Shenzhen, Chine

01

**Hubert Seipel, journaliste d'ARD : M. REN, vous êtes considéré comme le Steve Jobs chinois tout comme votre entreprise Huawei qui est respectée en Chine en tant qu'une très grande entreprise. Comment expliquer ce succès ?**

**REN :** Steve Jobs a été à l'origine d'internet mobile et c'est une personne qui aspirait à la perfection philosophique. Sa contribution au progrès de l'humanité a été exceptionnellement importante. Je ne saurais point m'égaliser à lui. Sans avoir mis au point des technologies spécialement sophistiquées, tout ce que j'ai su faire c'est de rassembler les 180,000 employés de cette entreprise, les soudant ensembles. Ma philosophie penche vers le compromis que constitue la couleur grise qui est située entre le noir et le blanc. Steve Jobs lui recherchait la perfection la plus absolue. Si on compare son caractère et le mien, on verra qu'il y a énormément de différences entre les deux. Je ne saurais me mesurer à sa grandeur. Il ne faut donc guère m'appeler le Steve Jobs chinois. Ce n'est pas par modestie que je dis ça, c'est que je ne suis vraiment personne à côté de lui.

**Hubert Seipel : Ce qui ne nous empêche pas de tirer la conclusion que Huawei est un géant mondial et que les équipements de Huawei constituent l'ossature d'internet, n'est-ce pas ?**

**REN :** Ce que vous dites est juste.

**02** **Hubert Seipel : Vous êtes donc né en 1944 dans une province pauvre dans le sud de la Chine et vous êtes l'aîné d'une fratrie de 7. Que faisaient vos parents ?**

**REN :** Ils étaient tous les deux enseignants de village dans une zone montagneuse de la province du Guizhou où vivent les ethnies minoritaires. Ma mère était la directrice d'une école primaire et mon père le directeur d'un lycée.

**03** **Hubert Seipel : Vous avez donc connu une enfance matériellement très difficile. Comme la Chine a vécu la grande famine suivie par la Révolution Culturelle, quel est votre venir de ces époques dures ? Quels sont les impacts qu'elles exercent sur vous ?**

**REN :** Ce qui m'a le plus marqué depuis mon enfance, c'est la faim. Lors de la période des catastrophes naturelles qui frappaient la Chine pendant 3 années consécutives, mon plus grand rêve était de manger à ma faim. Le soir quand je dormais, je rêvais de manger une bonne brioche. L'idée ne m'était pas venue de bien faire mes études pour une belle carrière. Je ne savais pas ce que c'était l'argent de poche. C'est seulement à la terminale que ma mère est venue me dire qu'elle allait me donner 5 centimes par jour comme l'argent de poche. Comme j'ai été heureux et me sentais libre en apprenant cette nouvelle.

04

**Hubert Seipel : Vous avez écrit il y a à peu près 20 ans un article dans lequel vous parliez de vos parents. Nous l'avons lu et nous avons remarqué un mot très important dans le texte qui est la faim.**

**REN :** C'était le mot d'ordre entre 1959 et 1962 en Chine. Entre 1963 et 1964 l'économie chinoise commençait à reprendre et la faim n'était plus tellement la préoccupation principale. Avec la reprise de l'économie, les pensées politiques commençaient à tourner vers la gauche. C'était donc le moment où commençaient les mouvements de 4 purifications et la Révolution Culturelle. Je suis resté un peu en-dehors de cette révolution. Ce qui m'intéressait c'étaient les technologies. Je ne comprenais rien de la politique. Tout d'un coup, la ferveur politique a gagné la société chinoise dans laquelle je ne savais où me mettre ni comment m'y prendre.

Au cours de la révolution culturelle, j'ai voulu suivre les autres pour descendre dans la rue et manifester. Cependant mon père a été enfermé, faisant partie de la catégorie des gens de penchant capitaliste. A l'époque il y avait une sorte de prisons informelles qu'on appelait communément l'étable des bœufs. Et les gens qui étaient enfermés dedans étaient appelés les niu gui she shen, c'est-à-dire les diables et les monstrueux. Comme mon père se trouvait dans une situation politiquement si peu favorisée, je n'avais donc pas le droit de participer aux mouvements politiques. Quand je me suis mis à

écrire en 2001 cet article intitulé Mon père et ma mère, je me suis soudainement rendu compte que dans cette grandiose Révolution culturelle du prolétariat qui mobilisait des centaines de millions de gardes rouges, personnellement je ne faisais guère partie des gardes rouges. Pourquoi ? Les structures importantes de gardes rouges ne voulaient pas de moi qui étais issu d'une famille politiquement défavorisée alors que les structures moins importantes ne m'intéressaient peu. J'étais du coup resté en dehors de toute structure politique.

**Hubert Seipel : Pourquoi les gardes rouges s'en sont pris à votre famille ?**

**REN :** Sachez que les directeurs de l'école et les enseignants étaient les premiers visés de la Révolution culturelle tandis que mon père était justement le directeur d'une école normale. Tout en étant un intellectuel de haut niveau au sein même du PCC, il était pourtant politiquement différent par rapport aux cadres issus de la classe ouvrière et des paysans. Ces derniers étaient plus purs parce qu'ils étaient issus des zones montagneuses pauvres et simples, sans avoir des contacts avec l'ancien régime et l'histoire du passé. Mais les intellectuels de haut niveau comme mon père avaient connu l'ancien régime et maintenaient toujours des liens plus ou moins étroits avec le passé. Ils sont donc devenus les premières cibles de ladite révolution.

05

**Hubert Seipel : Vous avez étudié l'ingénierie à l'université, comment est-ce que vous vous êtes retrouvé dans l'armée ?**

**REN :** A l'époque le PM ZHOU Enlai a fait venir les équipements français de fabrication de fibres chimiques de l'entreprise Technip et Spechim, ce qui nécessitait une mobilisation importante des équipes de construction pour construire des usines. Mais comme celles-ci n'étaient plus opérationnelles à cause des mouvements politiques et que le site choisi pour la construction se trouvait dans les milieux extrêmement hostiles, personne ne voulait s'y rendre. ZHOU Enlai n'avait pas d'autre choix que d'envoyer l'armée pour la construire. Cependant l'armée ne disposait pas à ce moment-là des technologies nécessaires pour le chantier alors qu'aucun établissement civil n'acceptait de prêter leurs ingénieurs à l'armée. Cette dernière a donc envoyé les jeunes étudiants comme moi plus ou moins formés en technologies.

C'est ainsi que j'ai eu la chance de faire partie d'un projet d'ingénierie moderne et de rejoindre l'armée.

06

**Hubert Seipel : A la fin de la Révolution culturelle en 1976, que faisiez-vous ?**

**REN :** J'étais sur le chantier de construction de l'usine de fibres chimiques de Liaoyang en 1976 quand le président

MAO est décédé. L'usine fraîchement construite devenait à peine opérationnelle à la fin de la Révolution culturelle.

**07 Hubert Seipel : Au début vous n'avez pas pu adhérer au PPC puisqu'il fallait remplir les conditions assez strictes. A cause donc du statut politique de votre père, c'est seulement en 1978 que vous avez enfin réussi à devenir membre du PCC ?**

**REN :** Après la disparition du président MAO en 1976, son successeur le président HUA Guofeng a réussi à démanteler la Bande des Quatre. La scène politique de la Chine a complètement changé. Au cours de ces changements, le pays commence à porter son attention au développement scientifique et technologique et à valoriser la contribution des individus. Pendant mon déploiement à l'usine de fibres chimiques à Liaoyang, j'ai conçu un appareil qui ne trouvait pas d'équivalent en Chine et qui était différent des appareils étrangers. Dans le contexte historique qui était très particulier, cette toute petite invention a fait l'objet d'une appréciation excessive si bien que j'ai été convié au Congrès Scientifique de la Chine. Lors de ce rassemblement important, je me promenais dans le jardin tandis que les autres votaient pour élire les membres du comité du Parti de la délégation. Les responsables m'ont vu me balader et me reprochaient de ne pas participer à la réunion des



membres du Parti. C'est là que je leur ai révélé que je n'étais point membre du Parti, ce qui les a beaucoup choqués. C'était une époque où l'on ne pouvait même pas occuper le poste de chef du groupe de cuisiniers si on n'était pas membre du Parti. Comme je participais à un Congrès d'importance nationale, il était inimaginable si je n'avais pas le statut de membre du PCC. On me jugeait qualifié pour devenir membre puisque j'ai réussi à traverser les épreuves pour participer à un événement de si haut niveau. On a ensuite téléphoné le commandant de mon unité militaire en disant qu'il y avait quelque chose qui n'allait pas politiquement dans cette unité concernant mon cas et qu'il fallait corriger cette déviation.

Donc après mon retour à mon unité militaire à l'issue du Congrès, on commençait à réfléchir sur la possibilité d'une éventuelle adhésion. A l'époque mon père avait sur son dos une petite montagne de dossiers d'accusation. L'armée trouvait que ce serait trop lent s'il fallait attendre une conclusion finale des examens du dossier de mon père. L'armée s'est donc chargée d'étudier le passé de mon père et puis on est venu m'adresser la parole en disant que c'était vrai que mon père avait des problèmes sur tel ou tel sujet alors que sur d'autres sujets il était innocenté. Il fallait que je comprenne les problèmes qui persistaient dans le dossier. C'est là qu'enfin le passé de ma famille a été clarifiée et qu'on a

compris qu'il n'y avait pas de problèmes vraiment graves. Des difficultés persistaient pourtant quand la structure politique de l'usine menait des débats pour savoir s'il fallait me donner la carte du Parti ou pas mais comme la hiérarchie supérieure donnait l'ordre de me laisser passer, j'ai pu enfin adhérer au PCC.

La veille de mon adhésion, la hiérarchie a envoyé un journaliste au nom de XU Guotai pour enquêter sur mes comportements. Quand il a fini son enquête, il est allé faire le rapport au secrétaire politique de l'unité militaire en racontant une anecdote : Lors de sa mission, un jour quand il m'a demandé d'aller me promener avec lui. Je lui ai dit que j'allais me changer. Il m'a suivi dans ma chambre et m'a vu fouiller dans un tas de chaussettes et de vêtements sous mon lit. J'ai sorti les chaussettes et les habits un par un, les sentant pour voir si ça puait de trop. J'étais un garçon paresseux, je me suis changé puis j'ai jeté les vêtements par terre. Il a donc compris que j'étais tellement concentré sur les recherches technologiques que j'ignorais ces détails de la vie. Il a manifesté la volonté de devenir mon intercesseur à l'adhésion. Après l'avoir écouté, le secrétaire politique lui-même était prêt à être lui aussi mon intercesseur. Ainsi, toutes les barrières ont pu être franchies pour me laisser la voie libre afin de rejoindre le PCC. 30 ans après cet incident, XU Guotai et moi nous sommes retrouvés et c'est seulement là qu'il m'a raconté ce secret vieux de trois décennies.

Je suis ainsi devenu membre du PCC et commençait à suivre les tendances de l'époque.

**08 Hubert Seipel : M. DENG Xiaoping a lancé la Réforme et l'Ouverture de la Chine en décembre 1976. La Chine a connu toute une série de réformes et une croissance économique exceptionnelle dans les 4 décennies qui suivent. Quels sont les impacts que ces changements exercent sur vous ?**

**REN :** Il y a eu d'abord le Congrès national de Science en mars 1978 lors duquel nous avons écouté les rapports faits par les scientifiques dont notamment M. CHEN Jingrun. Les discours nous ont mis les larmes aux yeux tellement c'était émouvant. Enfin le pays nous a reconnus comme ses enfants. Quand M. DENG Xiaoping a annoncé que nous étions nous aussi une partie de la classe ouvrière, les applaudissements dans la salle ont été assourdissants. Nous ne sommes donc plus jamais capitalistes ou intellectuels, nous sommes tout simplement de la classe ouvrière. M. DENG a parlé de consacrer 4 jours au travail et 1 jour aux études parce qu'on passait trop de temps aux études politiques et qu'il faudrait désormais y consacrer moins de temps. Cette nouvelle aussi a suscité l'allégresse dans l'audience.

La troisième session plénière du 11ème Comité central du PCC tenue en décembre 1978 a été l'occasion

de la prise de décision de la réforme et de l'ouverture du pays. Au fait à ce moment-là nous n'avions pas vraiment très bien compris de quoi il s'agissait. On ignorait que c'était annoncer des changements bouleversants pour le pays. Mais on sentait que le vent est en train de changer. On était très excité parce que la construction du pays allait commencer et nous allons enfin pouvoir travailler de toutes nos forces. Dans le passé, il ne suffisait pas d'être compétent, il fallait en plus de cela être politiquement correct, ce qui n'était pas mon cas. On était encore beaucoup trop jeune pour être suffisamment sensible à la politique. On ne comprenait pas que les mutations profondes de la société allaient avoir lieu suite à un changement théorique et à la modification de l'organisation de la société. Des mutations seront pourtant énormes. On ignorait qu'un papillon qui battait ses ailes en Amazonie pourrait provoquer une forte précipitation en Texas. Mais on savait que la Chine va changer.

09

**Hubert Seipel : Suite à la réforme et à la décision de démobilisation massive, vous avez donc quitté l'armée ?**

**REN :** La Chine d'entre 1978 et 1982 a beaucoup fait pour la réhabilitation des gens qui ont souffert dans le passé pour regagner la stabilité sociale. Une fois que les choses se sont stabilisées, M. DENG Xiaoping a souhaité

la démobilisation massive. De facto, que ce soit les gens au Comité central ou les gens en province, personne ne comprenait cette décision concernant l'avenir de l'armée. En 1978 j'ai écouté au Congrès national de Science le rapport fait par M. LUO Ruijin trois mois avant sa disparition. Il a parlé de l'arrivée d'une précieuse période de paix d'un peu plus d'une décennie. Il était convaincu que la Chine ne se trouverait pas dans une situation de guerre pour la décennie à venir et qu'il faudrait saisir l'occasion pour développer l'économie. Il s'est reproché d'avoir divisé, en 1965, le système de recherches scientifiques de la défense nationale en différents ministères de technologies, une restructuration qui de fait avait affaibli la puissance du pays. Comme il avait quitté le poste qu'il occupait peu de temps après la décision, il n'avait donc pas eu l'occasion de corriger son erreur. Dix ans après il est retourné au gouvernement et s'est repenti sur les erreurs commises du passé. Il a compris que désormais la priorité est donnée à la construction pacifique et qu'il faudrait ralentir le développement de l'armée. L'audience dans la salle n'avait pas compris ce discours.

Lors de la 12ème Assemblée nationale populaire, le gouvernement a donc pris la décision de réduire une bonne partie des effectifs de l'armée dont notamment l'armée de chemin de fer et l'armée de construction qui étaient considérées comme l'armée non

professionnelle. L'idée était de se débarrasser d'abord des unités auxiliaires pour garder l'armée principale. Notre unité a donc été tout d'un coup dissoute. Après la démobilisation, le bilan financier de l'armée montrait que les dépenses militaires avaient contre toute attente augmenté, c'est que ces deux unités dissoutes généraient en fait des bénéfices financiers. Une démobilisation encore plus importante s'en est suivie, touchant des millions d'effectifs de l'armée de campagne. Le volume de l'armée chinoise s'est donc baissé à 5 millions puis 4 millions puis 3 millions...les tendances ont poursuivi et même jusqu'à aujourd'hui on continue toujours à réduire le nombre d'effectifs de l'armée pour mieux se consacrer au développement économique. Aujourd'hui avec le recul on comprend bien mieux, mais à l'époque non. On avait eu tant de mal à s'adapter à l'armée et aux règles de l'armée et tout d'un coup on nous demandait de partir. La réticence générale.

10

**Hubert Seipel : Vous avez fondé Huawei en 1987 alors qu'avant cette date le gouvernement chinois avait également entrepris des réformes politiques. Mais la volonté et la pratique, ça fait deux. Comment vous avez pu créer cette entreprise alors que la Chine se dirigeait vers l'économie du marché ?**

**REN :** Quand je suis arrivé à Shenzhen en 1984, je

me suis rendu compte que je m'adaptais pas du tout à l'économie du marché. Comme nous sommes passés directement de l'armée à ce nouveau modèle économique, mentalement on avait l'inertie du passé tandis que la société changeait déjà. Il faut donc désormais gagner l'argent des autres alors que dans l'armée on voulait à tout prix servir le peuple. A nos yeux, les entreprises étaient toutes des escrocs puisqu'elles achetaient à 10 yuan et revendaient les marchandises à 12 yuan. Comment est-ce que cela a pu être toléré ? Le malaise. Et puis à l'usine de fibres chimiques on utilisait le système de contrôle automatique basé sur les proportions et les calculs infinitésimaux, en gros le système analogue. Mais une fois arrivée dans cette ville très pionnière qu'est Shenzhen, on a découvert que l'ère de l'ordinateur était déjà arrivée. Ce sont deux modèles complètement différents. J'avais du mal à suivre les jeunes. Encore une fois malaise. Et pour finir, je faisais trop de confiance aux gens. Dans l'armée, donner l'ordre c'est donner la confiance et je croyais que dans la société les choses fonctionnaient également de cette manière.

J'ai commencé par le poste de vice manager d'une petite entreprise d'Etat d'une vingtaine de personnes. A mon niveau je n'avais pas le droit de prendre les décisions. Quand les gens venaient me voir dans mon bureau, je ne comprenais pas ce qu'ils faisaient dans

l'entreprise. Ils ne venaient pas forcément me faire un rapport mais quand ils commettaient des erreurs, toute la responsabilité me tombait sur le dos. J'avais commis pas mal d'erreurs, ayant la naïveté de trop faire confiance aux gens. J'ai payé à l'avance sans pouvoir récupérer les marchandises après, faisant ainsi perdre 2 millions de rmb à l'entreprise. J'ai mis un an pour récupérer une partie majoritaire de la somme. Quand plus tard j'ai pu gagner de l'argent avec ma propre entreprise, j'ai remboursé une partie des dettes de mon ancien employeur.

Quelle est la leçon la plus importante que j'ai pu tirer de cela ? Je n'avais à l'époque pas d'argent pour recruter un avocat ou bien pour acheter des cadeaux à offrir aux officiers. Je me suis donc mis à dévorer tous les ouvrages de droit et j'ai fini par comprendre que dans l'économie du marché, les trois facteurs clés étaient le produit, le client et que celui qui se situait entre ces deux était le droit.

**Hubert Seipel : Vous avez fait faillite, ce qui vous a obligé de créer une entreprise ?**

**REN :** Ce n'est pas que j'ai fait faillite, la réalité est je me suis fait renvoyer par mon ancien patron. Du coup j'ai été obligé de chercher du travail. Comme Shenzhen était une ville qui encourageait la création d'entreprise technologique, je me suis dit que je pourrais bien tenter



ma chance. Dans le passé, je ne pouvais pas faire les choses comme je l'envisageais. Autant fonder ma propre entreprise, comme ça au moins je pourrais faire ce que je voulais faire et j'endosserais la responsabilité. J'ai donc suivi le conseil, c'est-à-dire fonder une entreprise privée spécialisée en hautes technologies.

Il fallait néanmoins 20, 000 rmb comme capital social alors que l'armée ne m'avait donné que 3, 000 rmb comme indemnité de démobilisation. Je me suis tourné à mon entourage pour collecter un petit fonds. Il y a des gens qui ont manifesté leur soutien sans apporter vraiment une contribution pécuniaire, ce qui faisait qu'en tout, j'ai pu rassembler un peu moins de 20, 000 rmb. On démarrait en fait avec 16, 000 rmb. Je n'avais vraiment plus de choix. Si l'autorité locale m'avait donné un poste de petit officier, je n'aurais peut-être pas opté pour la création d'entreprise et j'aurais pu mener une carrière de petit fonctionnaire, prenant la retraite avec un rang de chef de division. Comme on ne m'avait pas laissé d'autres choix, je ne pouvais donc que créer Huawei avec le peu de moyens que j'avais.

Au début j'étais presque tout seul dans l'entreprise. Pour ramener les produits, il était impossible de louer une voiture et j'étais obligé de transporter des sacs de produits par le bus. J'emmenais des sacs que je posais par terre tous les 20 mètres, je retournais pour prendre les autres sacs et refaire 20 mètres avec ce

fardeau. J'avancais donc 20 mètres après 20 mètres pour finalement atteindre la station de bus. La célébrité que j'étais qui faisais partie de l'armée, jeune, éduqué, spécialisé, en qui tout le monde voyait un futur cadre de haut niveau, était devenu tout d'un coup un auto-employeur. Tout le monde se moquait de moi. Je mettais mes sacs de produits dans le bus qui heureusement avait à bord un très gentil vendeur de billets qui me laissait faire. Je descendais du bus à la station de Nanshan Shekou avec mes colis puis les déplaçais 20 mètres par 20 mètres. Si la distance était encore plus importante, on m'aurait volé mes produits. Je montais un par un les sacs à l'étagère. C'était donc ça le début de cette entreprise.

11

**Hubert Seipel : Au tout début de Huawei, qu'est-ce qui vous a fait penser que cette entreprise aurait peut-être du succès ?**

**REN :** Nous avons commencé par vendre les équipements fabriqués par d'autres entreprises, ce qui nous permettait de toucher à un peu de commission. Au fur et à mesure nous sommes devenus une dizaine puis une vingtaine de personnes. Quand les camions arrivaient, tout le monde allait porter des caisses d'équipements qui seraient ensuite mis dans notre dépôt. Quand le client en demandait plus, on allait chercher les produits à l'usine de fabrication. C'est-à-dire qu'il y a 30 ans, nous

vendions les produits des autres.

Plus tard, l'entreprise hongkongaise Hong Nian est entrée en contact avec nous. Ils ont envoyé beaucoup de gens pour enquêter sur mon parcours personnel. J'ai été très fâché en fait. La conclusion suite à l'enquête était qu'on pouvait me faire confiance. Ils m'ont donc accordé l'autorisation en disant qu'ils ont mis des marchandises d'une valeur de 100 millions de rmb dans leur dépôt à Guangzhou, que je pouvais aller chercher ces marchandises pour les revendre, que je pouvais en plus garder les bénéfices pendant un peu de temps avant de leur verser la somme une fois les produits vendus. Le prix qu'ils proposaient me paraissait plutôt pertinent. Nous vendions donc leurs produits et récupérions l'argent. C'était une période où la Chine connaissait un développement à grande vitesse, d'où d'énormes demandes de ce genre de produits. Hong Nian nous a accordé beaucoup de confiance. Le patron de cette entreprise était un intellectuel excellent qui s'appelle LIANG Kunwu. Sa confiance et son soutien ont été très importants pour l'évolution de notre entreprise qui a par conséquent réussi à se constituer un petit patrimoine.

12

**Hubert Seipel : Je suppose qu'à cette époque-là les USA était un pays très avancé dans le domaine de la télécommunication. Quand est-ce que vous êtes allé**

**pour la première fois aux USA ?**

**REN :** C'était en 1992.

**Hubert Seipel :** J'ai lu votre article intitulé **Carnet de Voyage aux USA**. C'est intéressant de lire un tel article quand on vit en l'an 2019. Dans cet article on sent beaucoup votre admiration à l'égard de ce pays. Vous vous êtes mis à une position d'admirateur et vous jugiez que la gestion de Huawei laissait à désirer. Pour vous, les USA étaient un pays très prometteur et plein d'espoir. Est-ce bien vrai ?

**REN :** Exactement. Pendant la Révolution culturelle j'ai lu des articles à propos des USA. A l'époque, l'armée chinoise a envoyé une mission d'études à l'école militaire de West Point. Cette mission a été couverte par le journal de l'Armée de Libération qui a consacré une colonne spéciale à West Point. J'ai été personnellement très impressionné par le style de gestion de cette école. La gestion de Huawei a donc été beaucoup inspirée par ce prestigieux établissement. Certes, nous n'étions qu'une entreprise, les choses ne se passaient pas de façon aussi carrée que dans l'armée.

Quand je suis moi-même allé aux USA, j'ai pu constater de mes propres yeux comment tout fonctionnait là-bas. Avant, on n'avait pas eu l'occasion de sortir de la Chine. Avant la Réforme et l'Ouverture, on était convaincu que 2/3 de la population mondiale

vivait dans la misère, que nous pouvions manger à notre faim tandis que les autres peuples n'étaient pas aussi chanceux. Mais quand on est allé à l'étranger, on s'est rendu compte que c'étaient nous qui étions pauvres, les autres ne l'étaient pas. C'était donc ça le monde de l'extérieur. Cela a permis d'ouvrir nos yeux.

Et puis l'esprit de l'innovation et le mécanisme incitatif à l'innovation aux USA m'ont beaucoup impressionné. Il y avait donc un article portant le titre de Sleepless Silicon Valley qui parlait de l'endurance des gens qui travaillaient là-bas, qui dormaient dans le garage ou faisaient nuit blanche pour bosser. Silicon Valley est toujours comme ça aujourd'hui. Nous avons donc beaucoup appris de cela. Il nous fallait travailler très dur. Il fallait commencer petit pour aller plus loin au fur et à mesure.

Que ce soit dans ma jeunesse ou aujourd'hui, j'ai toujours admiré les USA. Même si le gouvernement américain s'en prend à nous actuellement, un jour dans l'avenir nous allons nous retrouver au sommet du Mont de l'Himalaya. J'utilise cette métaphore pour parler du sommet de technologies. Les Américains grimpent par la pente sud avec dans leurs sacs du café et des conserves alors que nous prenons la pente nord avec de simples provisions. Quand nous allons nous croiser au sommet de la montagne, nous ne sortirons pas les armes pour nous attaquer les uns contre les autres. Nous allons

nous embrasser pour fêter cette rencontre triomphale de la numérisation et de l'informatisation de la société humaine. Nous sommes censés contribuer de manière encore plus importante au progrès de l'humanité et il faut éviter de se renfermer dans son petit coin. C'est justement parce que nous avons su nous ouvrir que les clients ont choisi de placer leur confiance en nous. On ne pourra pas avoir raison de notre entreprise aujourd'hui. Revenez dans quelques années pour participer à notre réunion. On va boire du champagne pour fêter le triomphe.

**13 Hubert Seipel : Le secteur dans lequel vous vous trouvez a vécu une grande crise vers 2001. Beaucoup d'entreprises occidentales ont connu un moment critique. Comment Huawei s'en est sortie ?**

**REN :** Avec la crise de la bulle du secteur d'IT, nous aussi nous avons été confrontés à des crises monumentales. L'entreprise menaçait de déposer le bilan avec en plus beaucoup de pression interne. Pour le côté extérieur, nous n'étions pas capables de tenir bon face aux clients. Durant cette période de bulle, les plus grandes entreprises avaient acheté tous les composants de qualité, nous laissant que le choix des composants de qualité piètre. Et puis sur le plan interne, nous avons également connu des crises importantes. Vers 2002,

beaucoup de collaborateurs ont volé notre propriété intellectuelle ou bien ont choisi d'aller créer leur propre entreprise, emmenant avec eux des équipes de Huawei.

Les choses étaient arrivées à un tel point que nous avons convoqué une réunion de 400 cadres en haut de la hiérarchie de l'entreprise pour étudier le fameux De la guerre du général Von Clausewitz. Dans ce prestigieux ouvrage se trouve une phrase : Qu'est-ce qu'un leader ? C'est quelqu'un qui, dans les ténèbres désespérantes, fait brûler son propre cœur pour que la faible lueur qui émane de celui-ci puisse illuminer le chemin de sa troupe et qui l'emmènera vers le triomphe. Quand on se trouve dans une situation défavorisée pendant la guerre, quel est le rôle joué par le commandant ? Il doit illuminer par sa faible lueur le chemin de ses soldats qui pourraient ainsi continuer à avancer. Donc il était temps pour nous de faire brûler notre cœur afin d'illuminer le chemin de l'entreprise et de consolider la confiance de notre équipe.

Nous avons donc pris la décision de rappeler les équipements de qualité pitoyable qu'on avait vendus aux clients, ce qui nous coûtait des milliards de rmb. Figurez-vous qu'on était dans une situation financière impensable. Mais nous étions quand-même résolus de le faire. Ce geste nous a permis de gagner la confiance de nos clients. Et puis nous avons opté pour une stratégie qui s'est avérée très judicieuse qu'on appelait la stratégie

des choses de peu de valeur. Durant la crise de la bulle d'IT, Nortel Network avait investi de manière tellement forte dans les équipements de transmission optique que leurs prix ont chuté de façon importante. Ces équipements présentaient peu de valeur, tout comme les côtelettes de poulet qui n'avaient plus beaucoup de chair dessus. Nous avons choisi de nous concentrer sur ces équipements qui, compte tenu de leur faible valeur, n'intéressaient pas les entreprises de fabrication. Nous avons mis une vingtaine d'années pour devenir le numéro 1 dans ce secteur. La position de leader sur laquelle nous nous trouvons aujourd'hui en matière de transmission optique et d'optical switching est telle que les autres ne pourront pas nous rattraper en une courte période de temps. Nous envisageons de travailler sur les ordinateurs de photons.

Donc cela nous a permis de traverser les grandes crises est d'organiser cette réunion dont je vous parlais et de rajuster nos pensées. Les gens qui ont choisi de rester après cette réunion travaillaient très dur et ce, dans un domaine qui présentaient peu de valeur. C'est ainsi que nous nous en sommes tirés.

**14**

**Hubert Seipel : Malgré votre admiration personnelle à l'égard des USA, on a l'impression qu'entre Huawei et les USA il y aura une guerre de longue haleine. Dès**



**2005 déjà, certains hommes politiques américains commençaient à voir en Huawei un danger potentiel. Pourriez-vous nous expliquer la situation ?**

**REN :** Quelques hommes politiques ne peuvent pas représenter l'ensemble du pays. C'est la raison pour laquelle je maintiens toujours l'admiration envers cette nation. Quant aux hommes politiques américains, je ne voue aucune haine vis à vis d'eux. Pourquoi ? Quand ils prennent le fouet pour frapper Huawei, ils ne font que nous rappeler qu'il faut continuer à travailler dur et que si on n'arrête d'avancer, on se fera détruire. La pression de l'extérieur se convertit en force à l'intérieur. C'est donc quand même une bonne chose pour nous.

15

**Hubert Seipel : En 2007 la NSA a mis la main sur le réseau de Huawei tout comme sur votre correspondance personnelle. Je suis sûr que vous avez entendu parler de cette action de la NSA à l'égard de Huawei, action qu'ils appelaient la chasse au Géant. Pourquoi les USA ont commencé si tôt à avoir peur de votre entreprise ?**

**REN :** Premièrement, quand on construit notre réseau interne, le point de départ est de se protéger contre les concurrents malveillants et déloyaux et non pas contre nos concurrents occidentaux ni contre les gouvernements, y compris celui des USA et le gouvernement chinois. Sinon il nous aurait fallu

édifier une enceinte d'une épaisseur impossible pour nous protéger contre tout le monde. Cela nous aurait coûté beaucoup trop cher. Donc nous avons décidé de dresser le bouclier uniquement contre les concurrents malintentionnés qui cherchent à voler nos technologies.

Deuxièmement, à l'échelle mondiale, rares sont les entreprises qui puissent se plier à toutes les règles externes comme internes à l'image de Huawei. Vous voyez bien que les médias étrangers disent que Huawei est l'entreprise la plus examinée et la plus surveillée du monde. En Angleterre par exemple, on nous critique tout en nous témoignant leur confiance.

Si les Américains sont allés dans notre réseau, ce n'était peut-être pas parce qu'on était puissant. Ça se trouve qu'ils l'ont fait par curiosité. Ils se sont peut-être dit que je devais être immensément riche. Mais le résultat leur a montré que j'étais pauvre, ce qui était un grand avantage pour moi à l'époque. Aujourd'hui on me qualifie de capitaliste mais dans le passé, je n'avais vraiment pas beaucoup d'argent. Avec cette longue campagne de lutte anti-corruption en Chine, on n'a jamais eu de problème. A l'étranger aussi nous vivons de manière très discrète. Nous allons dans l'avenir respecter de manière encore plus stricte les règlements internes comme externes et être encore plus exigeants avec nous-mêmes.

Nous étions il y a 30 ans des paysans qui arrivaient en sabots dans ce domaine. Nous nous sommes efforcés de nous adapter à toutes sortes de règles internes et externes. Il nous faut du temps pour nous adapter. Nous avons adopté cette position lorsqu'il s'agit de construire notre réseau, c'est que nous ne levons pas notre bouclier contre les gouvernements, juste contre les concurrents malveillants pour pas qu'ils volent nos technologies clés.

**16**

**Hubert Seipel : Nous vivons une période très agitée avec le gouvernement américain qui lance une série d'accusations vis à vis de Huawei. Pourtant celles-ci portent toujours sur les mêmes sujets comme dans les années passées. Par exemple, on dit que Huawei est impliquée dans des actes d'espionnage pour le compte du gouvernement chinois, que Huawei est de facto contrôlé par le PCC. Récemment le président Trump a signé le NDAA, interdisant les entreprises technologiques américaines de faire du business avec Huawei. Le discours qu'ils tiennent accuse Huawei de porter atteinte à la sécurité nationale et aux intérêts diplomatiques des USA. Comment vous voyez tout ça ? S'agit-il juste du soupçon ou bien cela relève de la guerre commerciale ou bien une confrontation politique ?**

**REN :** Je n'ai pas bien compris la décision de Trump.

Dans la mesure où nous ne déployons pas de réseau ni ne possédons pas de part de marché aux USA, comment pourrions-nous porter atteinte à leur sécurité nationale ? Cette décision prise par le gouvernement américain ne ressemble pas à une décision prise par un pays de droit. Le gouvernement américain a déjà porté plainte contre nous devant un tribunal de New York, une accusation contre laquelle nous plaignons non coupables. Si suite au débat et au jugement, il y a une sanction qui s'impose, nous aurions mieux compris. Mais là la procédure n'a pas été respectée. Nous sommes confus.

Notre entreprise n'en meurt pas pour autant. Certains parlementaires américains disent que Huawei est foutue. Dans les réseaux sociaux il y a des voix qui annoncent que c'est la fin pour Huawei. Mais ce n'est pas vrai. Huawei n'est pas foutue. Simplement le volume de nos activités pourrait baisser, se rétrécir, juste un peu. Je crois que les activités seront un peu réduites mais cela ne pose pas de grands problèmes. Pour le haut de gamme, nous sommes capables de tenir bon face aux USA. Par contre nous déciderions peut-être de délaisser la partie située le plus en bas de gamme. Pour cette partie-là nous n'avons jamais développé nous-mêmes les pièces parce que de toute façon le bas de gamme sera éliminé. Nous prévoyons une croissance de vente un peu moins forte, mais ce ne sera sûrement pas une décroissance, ça restera une croissance.

Quand les hommes politiques américains ont pris ces décisions, ils n'ont peut-être pas pris en compte les intérêts des entreprises américaines qui ont quant à elles besoin du marché. Elles ont besoin d'exporter des puces et des composants vers la Chine, forte de son marché de 1.3 milliards d'habitants. Si on arrête d'exporter vers nous, la Chine serait obligée de tout faire toute seule. Dans ce cas-là la suprématie américaine ne marcherait plus. Si cette superpuissance devait servir les 7.5 milliards d'habitants de la planète, avec 1.3 milliards d'habitants de moins, ça fait un quart de moins. The Wassenaar Arrangement existe déjà pour encadrer les composants haut de gamme, n'est-ce pas ? Il suffit de respecter cet arrangement international. Est-ce vraiment nécessaire d'imposer l'embargo sur une vis ? Les hommes politiques ne comprennent peut-être pas trop tout ce qui relève de technologie.

**17 Hubert Seipel : La Chine est bien plus qu'un simple atelier du monde avec une main d'œuvre pas chère. Au cours des 4 décennies passées, la Chine a réalisé une croissance économique des plus importantes qui fait d'elle la deuxième plus grande entité économique mondiale derrière les USA. Il est tout à fait possible que très prochainement elle va remplacer les USA pour devenir le numéro 1 mondial. Les USA ont réagi par peur d'être détrônés ou bien ce n'est qu'un**

## **prolongement d'une longue tradition anti-communiste ?**

**REN :** Je n'en sais rien. Comme je ne suis pas un homme politique, je n'ai pas laissé développer en moi cette sensibilité politique. Avec une pression américaine telle qu'elle est actuellement, nous restons le numéro 1 mondial dans ce secteur. Nous maintenons cette position sans vaciller. Nous sommes confiants en nos compétences. D'ici 2 ans, 3 ans ou bien 5 ans, nous allons boire ensemble du champagne pour fêter ça.

A propos de l'émergence de la Chine, je pense que c'est un fait qu'il faut accepter. C'est avec l'émergence de ce pays qu'il y aura plus de gens qui vont acheter les marchandises étrangères. Quand vous visitez nos lignes de production, vous y voyez des équipements de production allemands. Nous utilisons dans notre système de production les logiciels de Siemens, de Bosch ainsi que ceux de Dassault. Une grande quantité des équipements que nous utilisons proviennent de l'Allemagne. Quand la Chine s'enrichit, cela crée beaucoup d'opportunités commerciales pour l'Europe. Dans le passé, la Chine était pauvre. Quand j'étais à l'université, je portais des vêtements rapiécés. Comme le pantalon s'usait facilement au niveau du fessier, on cousait un bout de tissu avec la machine à coudre sur cette partie du pantalon pour ralentir l'usure et on faisait avec. Jamais je n'ai pu porter un vêtement chic. Mais aujourd'hui on a du mal à imaginer la quantité

de produits de luxe que les Chinois consomment. Les produits de luxe européens trouvent un marché immense dans ce pays. Quand les besoins de consommation des Chinois augmentent, cela signifie un potentiel du marché gigantesque pour l'Europe et les USA. Certes, j'ai vu Barak Obama qui, lors d'une visite en Australie, a dit que si les Chinois voulaient mener la même vie que les Américains et les Australiens, ce serait une vraie catastrophe pour le monde. Mais selon les statistiques récentes de Google Maps, sur le littoral chinois il y a beaucoup de petites cabanes utilisées pour l'élevage des fruits de mer. Beaucoup de fruits de mer en Chine sont les produits d'élevage au lieu d'être pêchés directement dans la nature. Cela n'affecte donc pas l'équilibre d'une planète qui se veut durable. En même temps c'est vrai qu'il faut que les Chinois apprennent à mener une vie plus simple parce qu'ils sont devenus trop dépensiers et gaspilleurs. Il faut donc accepter l'émergence de la Chine qui est pacifique. Nous ne recherchons point de confrontation armée. Au fond ce que nous voulons c'est cette émergence pacifique. Les moyens de la guerre sont entre les mains des Américains. Du moment qu'ils ne souhaitent pas la guerre, personne d'autre dans le monde ne le souhaiterait. Si les autres pays du monde sont inquiétés par l'émergence de la Chine, je crois que ces inquiétudes ne sont pas nécessaires.

Et puis vous pourriez vous rendre à tout moment

dans notre entreprise et parler avec qui vous voulez. Les pensées de nos employés ne sont-elles pas occidentales ? Tout le monde réfléchit comme les occidentaux. Pour la génération qui est encore plus jeune, ils partagent encore plus les pensées occidentales qui sont en train de devenir les pensées universelles. Ce sont des valeurs universelles de l'humanité. Ce monde devrait se diriger toujours plus vers la paix et non pas la guerre. Tant qu'il y a un individu qui ne souhaite pas la guerre, personne d'autres ne voudrait la guerre. Il faut éradiquer la guerre par sa racine et opter pour une émergence pacifique. Le commerce dans un environnement de paix dans le monde, c'est cela que nous voulons. La peur est quelque chose qui peut être fabriquée. Quand j'ai peur de toi et que tu aies peur de moi, que tout le monde a peur de son prochain et bien la peur finira par devenir une réalité.

**18 Hubert Seipel : Les tensions entre les USA et la Chine, la guerre commerciale et tout touchent non seulement l'entreprise mais aussi votre famille. J'entends par là l'arrestation de votre fille le 1 décembre dernier à Vancouver. A part le fait qu'elle est votre fille, elle occupe également le poste de CFO de Huawei. Quelle a été votre première réaction quand vous avez appris cette mauvaise nouvelle ?**



**REN :** J'ai été très choqué parce que ma fille est quelqu'un de très sage qui respecte bien la loi et les règles. Il est impensable qu'elle commette quoi que ce soit comme crime. Comment est-ce possible qu'elle soit arrêtée ? Le lendemain de son arrestation, elle m'a fait passer un petit message écrit par son époux. Sur ce bout de papier était écrit cette phrase : Papa, faites attention, c'est vous qu'on vise. J'étais censé m'envoler pour l'Argentine deux jours après pour une réunion dont ma fille était l'organisatrice. J'ai pris le risque de m'y rendre parce que je jugeais cette réunion beaucoup trop importante pour la réforme, la stabilité et le développement de l'entreprise. Je ne comprenais pas pourquoi le gouvernement américain voulait nous imposer des sanctions aussi lourdes. Mon épouse était tellement inquiète qu'elle n'arrivait pas à dormir le soir. Elle n'arrêtait pas de me demander si j'étais déjà monté dans l'avion et si j'étais bien sorti du territoire du pays. Je lui ai dit que l'avion commençait déjà à rouler en roue libre. C'est seulement là qu'elle était enfin rassurée et s'était couchée. Après ma réunion, j'ai pris l'avion pour rentrer en Chine. Quand je suis arrivé sain et sauf à la maison, toute ma famille a été soulagée.

Enfin, ma vie n'est pas si importante que ça. Pour moi ce qui compte le plus c'est la réforme de l'entreprise. La réforme du bureau de Huawei en Argentine a été un vrai succès qui a suscité une réforme

totale de l'ensemble de l'entreprise. Comme cela tombe au moment de la guerre commerciale, on a pu mesurer l'importance des 7 textes découlant de la réforme en Argentine qui ont permis à l'entreprise de se protéger et de se consolider. Les responsables des BGs m'ont tous parlé de l'importance des travaux préparatoires. C'est vraiment trop important, m'a-t-on dit, faute de ces préparatifs depuis 6 mois, l'entreprise aurait pu être dépassée par les circonstances et sombrer dans le chaos. J'ai donc risqué ma vie pour la bonne cause.

Je pense qu'après tout, je devrais voyager dans le monde. Si on me met dans une cage pour me protéger, mon existence servirait à quoi ? On m'a dit que je suis un penseur et qu'il suffirait que j'exprime mes idées. Mais si je ne parcours pas les pays, d'où viendraient les idées ?

Des médias m'ont posé les questions suivantes : Si vous étiez avec votre fille et que vous vous faisiez arrêter au Canada ce jour-là ? J'ai répondu que dans ce cas-là je pourrais bavarder avec la petite. Et si on vous extradait vers les USA ? Je lui ai dit que j'en profiterais pour faire la lecture dans la prison américaine pour étudier les deux siècles d'histoire du pays et qu'ensuite j'écirais un livre pour expliquer comment la Chine devrait se développer dans les 200 ans à venir, en s'inspirant bien sûr des expériences américaines.

Un autre journaliste m'a demandé : Si le gouvernement

vous ordonne d'installer un backdoor et que vous refusez, que faire si le gouvernement chinois vous jette en prison ? Je lui ai dit que les prisons chinoises étaient civilisées, que les détenus privilégiés pourraient disposer d'une chambre à part, équipée d'une salle de douche et du lavabo, qu'on pourrait faire la lecture et regarder la télévision. Ce serait bien confortable. Les repas seraient par ailleurs gratuits. Si je me trouvais dans une telle situation, je ne me ferais plus de souci pour quoi que ce soit. Je n'aurais même plus besoin de prendre du tranquillisant pour m'endormir. Je ne souffrirais peut-être plus du diabète ni de l'hypertension artérielle. Ça se trouve que je pourrais même vivre plus longtemps. Je trouve tout ça très bien. Alors pourquoi me faire du souci sur ce sujet ? Là je me sens bien. L'entreprise est sur la bonne voie. Que je sois là ou pas, les activités de l'entreprise se dérouleront comme il faut. Vous voyez, avec toutes les tensions acutelles, je n'ai pas grand-chose à faire puisque tout est sous contrôle. C'est justement grâce au fait que nous avons pour maîtres les Britanniques et les Allemands, que les activités de l'entreprise sont encadrées par les mécanismes pertinents et que ce n'est pas un individu qui donne des ordres pour faire fonctionner toute l'entreprise. J'ai la conscience tranquille après tant d'efforts menés dans les 3 décennies passées.

19

**Hubert Seipel : On accuse votre fille d'avoir violé l'embargo contre l'Iran. Le gouvernement américain cherche à l'extrader. Certains médias placent cette arrestation dans le contexte du bras de fer sino-américain. Certains pays européens (l'Allemagne, le Danemark et la France) ont affirmé leur décision de ne pas emboîter le pas des Américains. Est-ce que Huawei saurait tenir bon face à la pression américaine ? Faute des USA, est-ce que vous pourriez continuer à croître de façon satisfaisante ?**

**REN :** D'abord, le dossier de MENG Wanzhou trouvera son issue par le moyen juridique. Je me garde donc d'en dire plus. J'estime que Wanzhou est innocente, que nous disposons des preuves et des arguments. Il faudrait que le procureur américain puisse produire à son tour les preuves qui soutiennent sa position.

Et puis si techniquement parlant, les Américains s'éloignent de nous, est-ce que Huawei pourra continuer à exister ? Je pense que la coopération mutuellement bénéfique devrait prévaloir parce que la base économique de la mondialisation est l'interdépendance et non l'isolation. Cependant je peux vous confirmer dès maintenant que Huawei pourra continuer à évoluer sans l'approvisionnement américain. On pourra très bien se débrouiller et gardera peut-être toujours la position de numéro 1 mondial. Ceci dit, nous gardons toujours l'admiration pour les entreprises américaines

dont beaucoup sont prêtes à travailler avec nous. Elles sont différentes par rapport aux hommes politiques américains. Nous maintiendrons un partenariat stratégique avec ces entreprises américaines et ce, dans la durée. A titre d'exemple, nous avons des composants qui peuvent remplacer ceux fabriqués par Qualcomm mais nous continuons à acheter à hauteur de 50% les pièces de Qualcomm au lieu d'utiliser uniquement nos propres produits. C'est moi qui ai décidé que les choses devront se passer ainsi. Il faut utiliser les composants américains. Il ne faut pas s'emparer tout seul de tous les bénéfices. Nous allons toujours embrasser les entreprises américaines. Les frustrations actuelles, aussi lourdes qu'elles puissent être, permettront à terme de mettre à l'épreuve l'amitié qui relie notre entreprise et nos partenaires américains. C'est la coopération qui fera avancer la civilisation de l'humanité.

20

**Hubert Seipel : Selon les statistiques des Nations Unies, les 4 décennies passées ont été une période de très forte croissance pour la Chine. Au cours de cette période, 700 millions de Chinois ont pu sortir de la pauvreté, l'espérance de vie des Chinois est passée à 70 ans contre 60 ans en 1978 quand M. DENG Xiaoping a annoncé la réforme et l'ouverture. Quels sont les impacts de ces changements sur la société chinoise ?**

**REN :** Premièrement, dans les années 60s et les années 70s, la population chinoise était à l'ordre de 600 millions. Le paysage était le même qu'aujourd'hui alors qu'à ce moment-là, on ne mangeait pas à sa faim. Avec la réforme et l'ouverture, 1.3 milliards de Chinois mangent à leur faim, ce qui est le fruit des avancées considérables de la productivité. Les paysans ont connu le système de contrat de coproduction puis la possibilité de location des terrains agricoles. Dans l'avenir ils passeront progressivement au modèle de production agricole occidental sous forme de ferme. Les outils sophistiqués de production agricoles viendront...l'efficacité de production agricole s'est considérablement améliorée, ce qui a engendré une forte augmentation de la productivité céréalière.

La Chine appliquait dans le passé la tarification réglementée des produits alors qu'en Occident, le prix élevé, la haute consommation et le haut salaire s'imposaient. L'Occident a connu dans les années 60s, 70s et 80s la prospérité. Quand le prix des produits commençait à monter en Chine, le cycle de circulation de l'économie chinoise a été accéléré, les paysans ont pu en bénéficier.

Deuxièmement, les entreprises étrangères en Chine payaient très peu de taxes. Les investissements étrangers sont arrivés en Chine, faisant construire partout des usines et créant de l'emploi pour 200 millions de paysans

chinois qui sont devenus des ouvriers et des ouvrières. Il y a 10 ans, un paysan chinois qui allait travailler en ville pouvait bénéficier d'un salaire mensuel de 100 dollars alors que s'il était resté dans son village, en 1 an il ne pouvait même pas gagner autant d'argent. Vers la fin des années 70s, je suis allé dans les zones rurales pour aider les paysans. Quand on faisait l'évaluation de leur travail, j'ai remarqué qu'un très bon travailleur agricole pouvait gagner 8 centimes de rmb par jour, soit 1 centime américain. La productivité agricole était vraiment très basse. Même aujourd'hui dans les villages, les paysans gagnent en moyenne 2, 000 ou 3, 000 rmb par mois.

Beaucoup de cantons chinois sont sortis de la pauvreté. Avec l'effet d'échelle des produits agricoles à la place de production par foyer, les villages chinois commencent à s'enrichir. Par exemple dans le canton de Hezhang dans la province du Guizhou, le terrain est très propice pour la culture d'une espèce de poireau fin et savoureux. On voit aujourd'hui dans ce canton des milliers d'hectares de poireaux dont la production fait désormais partie d'une chaîne de valeurs allant de l'emballage de poireau, du transport jusqu'à la distribution dans les plus grandes villes chinoises tels Pékin, Shanghai et Guangzhou, là où la haute consommation bat son plein. Le revenu des paysans a ainsi augmenté. Le secrétaire du Parti d'un des cantons

est venu me voir et m'a expliqué que dans leur canton il y avait des milliers d'hectares de petit gingembre et de prunes, qu'ils venaient de sortir de la pauvreté, se débarrassant enfin du chapeau de canton pauvre.

Cette campagne chinoise de lutte contre la pauvreté a inspiré les régions du monde tel le continent africain. Certes, aux regards des Occidentaux, le revenu des paysans chinois reste très bas. Aux critères des Nations Unies, le pourcentage que représentent les habitants pauvres par rapport à l'ensemble de la population chinoise est élevé. Le critère de pauvreté en Chine est de 1.9 dollars contre 1.2 dollars dans le passé alors que le critère de l'ONU est de 2.5 dollars. Notre critère est moins élevé parce que le coût de la vie est relativement bas ici. La réforme et l'ouverture ont joué un rôle très important pour sortir le peuple chinois de la pauvreté. Comme le slogan du PCC est de servir le peuple, les responsables politiques de tous les niveaux ont déployés tant d'efforts pour que le peuple puisse bénéficier de meilleures conditions de vie. Qu'ils soient sincères ou pas, il fallait travailler pour le peuple. Donc cela a permis de générer les progrès de la société.

**21**

**Hubert Seipel : La Chine a connu beaucoup de difficultés dans les 70 ans passés, allant de la grande famine jusqu'à la Révolution culturelle, en passant par certains**



**rajustements de l'ensemble du régime. Placé dans un tel contexte historique, quel est le mot que vous utiliseriez pour résumer votre parcours personnel ?**  
**Pression ?**

**REN :** Un processus douloureux. La Chine a connu beaucoup de détours au cours de son développement. Elle finira par trouver la force de développement permettant d'atteindre une démocratie coordonnée et un développement durable qui soit bénéfique pour ce pays. La force qui nous fait avancer aujourd'hui est cette volonté de donner une meilleure vie au peuple chinois qui avance vers une société d'aisance moyenne, de sortir les gens de la pauvreté, de donner une éducation de qualité à la plupart des enfants...c'est ainsi qu'on pourra avoir un avenir.

Avec ces objectifs en tête, le pays est motivé et reste coordonné. Le gouvernement chinois maintient son contrôle du pays, évitant l'anarchie et la déstabilité pour que la réforme et le développement du pays puissent avoir lieu sur une base coordonnée.

22

**Hubert Seipel : Les Chinois qui sont 40 ans moins âgés que vous n'ont pas eu le même vécu. Que pensez-vous de cette génération-là ?**

**REN :** Les expériences douloureuse et misérables ne sont pas obligatoires dans la vie. S'il fallait que tout le monde

passer par là, à quoi sert le progrès de la société ? Je pense qu'il faut que les gens de cette génération aspirent à une meilleure culture et une plus grande créativité et qu'ils contribuent au progrès du pays et pour le bien-être du peuple. Les plus prestigieuses écoles américaines imposent deux critères pour recruter les meilleurs étudiants qui sont ces deux questions suivantes : Est-ce qu'il vous arrivait de vous occuper des personnes âgées solitaires ? Est-ce que vous avez déjà fait quelque chose pour les orphelins ? En cas de réponse négative, 20% des notes seront déjà enlevées. Donc même si cet individu a obtenu toutes les notes, il aura du mal à intégrer les plus grandes universités américaines. Que font ces prestigieuses universités américaines ? Elles sont là pour former les leaders, soit les leaders politiques, soit les leaders du business. En tant que leader, il ne suffit pas de s'intéresser à ses propres intérêts et de gagner de l'argent qu'on mettra ensuite dans sa propre poche, il faut par ailleurs s'intéresser à la société. Donc là on comprend pourquoi les diplômés des grandes universités comme Harvard vont travailler en Afrique, touchant un salaire peu intéressant. C'est parce qu'ils défendent les valeurs qui étaient dans le passé appelées les valeurs de puritanisme.

Il n'y a pas vraiment de différence entre les valeurs de Huawei et celles du puritanisme. Nous œuvrons pour les idéaux, pour l'humanité. Si nous étions une entreprise

cotée qui place les intérêts financiers par-dessus tout, alors on irait plus dans les endroits riches et moins dans les endroits pauvres, là où l'on ne pourra pas gagner beaucoup d'argent. Nous travaillons en fait dans les régions les moins développées et les plus défavorisées telle l'Afrique. Si c'était l'argent qu'on voulait, on n'aurait pas dû aller dans les endroits pareils. Le Mont de l'Himalaya qui est la montagne la plus haute du monde, c'est Huawei qui a installé les stations de base aussi bien sur la pente sud que sur la pente nord. S'il n'y a pas de stations de base dans cette zone périlleuse, les sinistrés dans les montagnes ne peuvent pas bénéficier de la télécommunication qui parfois permet de sauver des vies. Est-ce qu'on arrive à gagner de l'argent dans ces endroits ? Non. Nous travaillons là-bas pour nos idéaux, tout comme les puritains sont prêts à se sacrifier pour défendre leurs valeurs. Nous sommes donc une entreprise motivée par les idéaux. Les employés ne font pas de petits calculs concernant leur rémunération mais ce n'est pas pour autant que l'entreprise néglige la rémunération qui conviennet à leur contribution et à leurs intérêts. Au niveau de la culture d'entreprise, nous nous rapprochons des bonnes entreprises américaines.

**REN :** Je n'en sais rien. Mais je pense que la Chine a beaucoup assimilé la culture allemande. La réforme religieuse a commencé par votre pays qui abonde d'ailleurs en philosophes, musiciens et artistes...Comment est-ce qu'une société industrielle pourrait voir naître sur son sol une culture humaniste de telle splendeur ? Il y a quelques jours, le ministre chinois de l'industrie informatique a visité nos locaux. J'en ai profité pour lui faire visiter nos lignes de production pour lui expliquer l'excellence des logiciels de Siemens, de Bosch et de Dassault. Pourquoi ? Le réseau industriel doit être mis au point par quelqu'un de très compétent dans le domaine industriel qui transforme ensuite ses expériences professionnelles en un réseau électronique. Il ne faut pas laisser une entreprise d'internet comme nous faire ce travail à sa place. Nous aidons le gouvernement à promouvoir de façon massive les logiciels de contrôle industriel allemands pour améliorer la productivité et l'efficacité. Nous estimons qu'il y a une forte complémentarité entre l'économie chinoise et allemande. La Chine a besoin de développement tandis que l'Allemagne dispose de beaucoup d'atouts qui pourront être valorisés ici. Vous avez besoin d'un marché de 1.3 milliards d'habitants.

J'ai eu l'occasion d'aller à Stuttgart où le doyen de l'Institut de l'ingénierie m'a fait visiter un atelier d'étudiants de première année. On donnait à chacun

d'entre eux un morceau de fer, un plan de fabrication d'une roue dentée et une lime, leur demandant de faire une roue dentée ou un axe avec cet outil, le tout de façon manuelle. Une fois la chose faite, on ne lui donnait pas tout de suite une note. On mettait la roue dentée dans un boîtier de vitesse qui serait ensuite mis dans une voiture. La voiture allait rouler sur la route et à son retour, on examinait la roue pour voir si elle était dans l'état escompté et c'était seulement là que la note serait donnée. Ceci explique pourquoi l'industrie mécanique allemande reste toujours la plus performante du monde. La fabrication des voitures allemandes ne nécessite pas plus d'acier ni de fer, mais ces voitures coûtent plusieurs fois plus cher que les autres voitures.

Beaucoup de produits allemands de qualité ont besoin d'un marché plus important et d'un commerce facilité et plus libre. La réforme de la Chine a été un peu lente mais depuis l'année dernière elle commençait à baisser les seuils pour les produits de fabrication mécanique et pour les produits industriels. Les droits de douane ont baissé aussi, ce qui facilite le développement plus profond. L'Allemagne et la Chine devraient renforcer leur coopération économique au lieu d'opter pour une confrontation. Nous sommes parfaitement d'accord avec l'Europe qui se veut une communauté économique sans beaucoup de calculs politiques. La Chine ne souhaite pas l'hégémonie. La Chine reste concentrée sur les produits

au milieu et en bas de gamme. Il faut que nous ayons des échanges avec les produits hauts de gamme.

Deuxièmement, le secteur du service en Chine laisse à désirer. Quand un de mes amis est tombé malade, je lui ai conseillé d'aller soit en Allemagne soit aux USA pour se faire opérer. Le service sanitaire allemand est de très grande qualité et très avancée. Si les Allemands peuvent construire les hôpitaux en Chine, vous n'aurez pas besoin de recruter beaucoup de personnes pour gagner l'argent que les Chinois avaient gagné depuis votre poche.

Je peux citer un autre exemple qui est celui de l'éducation. Il est tellement difficile d'obtenir un diplôme de doctorat en Allemagne. Vous formez les vrais doctorats. Nous avons recruté énormément de doctorats allemands dans nos usines en Angleterre et en Allemagne. Ils sont vraiment excellents. C'est grâce à votre système de l'éducation qui est exceptionnellement strict. Pourquoi ne pas développer en Chine un cursus scolaire à l'allemande dans les collèges, les écoles primaires et les lycées ? La Chine est également en train d'ouvrir son secteur de service qui est un secteur industriel mais qui ne dégage pas de pollution. Là-aussi vous pouvez gagner de l'argent et équilibrer la balance commerciale.

24

**Hubert Seipel : Donc la conclusion que vous tirez est que la Chine forte de 4 décennies de développement partage un avenir commun avec l'Europe ?**

**REN :** Je pense que oui. L'Europe et la Chine présentent de fortes complémentarités. L'UE est composée par 28 pays membres qui poursuivent les intérêts économiques et non pas l'hégémonie politique. C'est pareil pour la Chine. Il faut que nous conjuguions nos efforts. Cette union de nos forces pourrait avoir pour support l'initiative Ceinture et Route. Nous souffrons certes du manque de l'énergie mais les pays de l'Asie centrale et du Moyen-Orient peuvent subvenir à nos besoins énergétiques. La communauté économique pourrait ainsi accélérer son développement.

Il y a deux jours avec les médias japonais j'ai exprimé mon souhait de voir naître une zone de libre-échange entre la Chine, le Japon et la Corée du Sud. Nous devrions également promouvoir la mise en place d'une zone de libre-échange sino-européenne. Si les produits de l'UE sont exemptés de droits de douane, les produits tout comme les services européens vont affluer vers la Chine. Quand les produits chinois circuleront vers l'Europe, il n'y aura désormais plus de balance commerciale déséquilibrée telle celle qu'on voit aujourd'hui. Un nouvel équilibre sera à mon avis établi. J'espère que la Chine et l'UE vont tous œuvrer dans ce sens-là.

J'ai personnellement contribué à ces échanges parce que j'ai essayé à maintes reprises de convaincre le gouvernement chinois qu'il faut nous aligner à l'Europe en matière de standards, qu'il faut mettre en place un système de standards sino-européens. C'est chose faite. Les fédérations de standards chinoises et allemandes marchent d'ores et déjà sur la même voie. Espérons que dans un deuxième temps les structures de standards américaines pourraient nous rejoindre pour créer des standards globaux.

## **25 Hubert Seipel : D'après vous, quel est le plus grand obstacle qui pourrait freiner la coopération sino-européenne ?**

**REN :** La protection de la propriété intellectuelle en constitue le plus grand obstacle parce que la Chine n'avait pas accordé suffisamment d'attention à ce sujet dans le passé. Mais maintenant à la télévision et dans les journaux, on voit que la Chine commence à apporter beaucoup d'attention à la protection de la P.I.

Et puis il faut laisser la liberté aux investissements étrangers de créer des entreprises à capital exclusif et mieux protéger la P.I. des entreprises étrangères. Si on poursuit cette voie, je pense que les entreprises européennes qui évoluent en Chine ne vont plus rencontrer d'obstacles.



Les contenus de cette publication sont basés sur les transcriptions des interviews de M. Ren Zhengfei, fondateur et CEO de Huawei, avec la presse.

Ces contenus sont mis à disposition par Huawei. Toute utilisation à des fins commerciales est strictement interdite.



Scannez le QR code pour accéder  
à la version électronique de l'article