

DANS SES PROPRES MOTS

DIALOGUE AVEC REN

Janvier 2019

—
Mai 2019



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

DANS SES PROPRES MOTS DIALOGUE AVEC REN

VOLUME I

VOLUME I





Une bataille dans la boue

En mars 2008, accompagné par le fournisseur, le manager de la chaîne d'approvisionnement de Huawei en Indonésie part pour le site du projet situé sur l'île de Kalimantan afin d'étudier les conditions de transport et de dépôt sur place. A un moment donné la voiture se fait piéger par la boue à un endroit où les conditions de route sont mauvaises. Tout le monde descend de la voiture pour la faire sortir. Après une bataille longue et difficile, celle-ci finit par se dégager et parvient enfin à gagner la destination.



Ce pont qu'est la télécommunication pour les habitants de la jungle

En avril 2010, dans la forêt tropicale de Nuqui en Colombie où il n'y a ni routes ni possibilités de transport aérien. Eprouvée par la chaleur étouffante de la jungle et se faufilant difficilement dans les petits sentiers dans la forêt, notre équipe transporte la station de base manuellement dans la montagne. Les 2,759 habitants de cette partie reculée du pays peuvent désormais bénéficier des avantages que leur apporte la télécommunication.

Photo prise sur place par Jhon Jairo Monedero, employé de Huawei



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

Janvier 2019

01. Table ronde avec les médias de différents pays	01
02. Table ronde I avec les médias chinois	43
03. Table ronde I avec les médias japonais	84

Février 2019

04. Interview par BBC	106
05. Interview par CBS	167



Table ronde avec les médias de différents pays

Le 15 janvier 2019, Shenzhen, Chine

01

Joseph Waring, Mobile World Live : Comment vos expériences dans l'armée ont-elles affecté votre style de gestion ? Aujourd'hui, Huawei doit faire face à de plus en plus de censure dans le monde. Dans quelle mesure la relation de Huawei avec l'armée affecte-t-elle l'avenir de votre entreprise ?

REN : Lorsque je suis entré dans l'armée, la Chine était dans une période de turbulence à cause de la Révolution culturelle. L'industrie et l'agriculture était dans une situation complètement chaotique. Le pays se trouvait dans une difficulté extrême. Les nourritures et les vêtements font défaut. En 1962, le tissu de coton que nous pouvions obtenir chaque année n'était qu'un tiers de mètre par personne et servait uniquement à réparer les vêtements. Ainsi, quand j'étais jeune, je n'avais pas de vêtements décents, sans patch.

À l'époque, le gouvernement central espérait que chaque chinois pourrait avoir un nouveau vêtement par an. Les équipements chimiques de la société française Technip Speichim, les plus avancés du monde, ont été introduits à une grande usine de fibres chimiques dans l'espoir de fournir un vêtement de fibres chimiques à chaque chinois par an. Cette usine se trouvait au bord de la rivière Taizi à Liaoyang, dans des conditions très difficiles. À cette époque, la Chine était dans le désordre et ne pouvait pas mobiliser des équipes techniques locales. Le gouvernement central n'avait pas d'autre

choix que de mobiliser l'armée pour la construction de cette usine.

A cette époque, la capacité d'ingénierie des troupes était relativement faible, les nouveaux diplômés d'université comme moi étaient ainsi impliqués dans le projet. Lorsque les troupes sont arrivées sur le chantier, il n'y avait pas une seule maison sur des dizaines de kilomètres carrés. Les troupes dormaient toutes dans l'herbe, et c'était en juillet et août. Plus tard, l'usine a attribué un budget pour la construction des maisons en adobe, mais il y avait des problèmes de courant d'air et de fuites d'eau. Mes expériences à l'époque étaient : j'ai connu les technologies les plus avancées du monde et j'ai vécu les plus grandes misères du monde. Cette usine française de fibres chimiques disposait d'un niveau très élevé de contrôle automatique, du moins des usines disposant des technologies si avancées n'existaient pas en Chine à cette époque. C'était la première fois que j'ai connu ce que c'étaient les technologies de pointe. C'était aussi la première fois que j'ai appris à endurer les souffrances. Nous vivions dans des maisons en adobe, qui ne nous protégeaient ni du gel ni du vent. La température pouvait atteindre moins 28 degrés. La Chine traversait une période extrêmement difficile, caractérisée par un très faible approvisionnement en viande et en huile : l'huile alimentaire fournie pour la population du Nord-Est était de 150 grammes par

mois. Il n'y avait pas de légumes frais, mais des choux et radis marinés à l'automne dans une grande piscine en béton, transformés en choucroute et radis aigres. Nous mangions ça pendant six mois. L'aliment principal était le sorgho hybride, pas du tout appétissant. Tout en apprenant les technologies les plus avancées, nous vivions la vie la plus primitive. C'étaient mes expériences de l'époque, résumées en une phrase : « entre le feu et la glace ».

Mais pendant ce temps, j'ai passé un très bon moment. À cette époque, si vous lisez beaucoup en Chine, vous faites l'objet de critiques. C'était seulement dans cette usine que nous pouvions lire un peu, car nous ne comprenions pas ces équipements modernes. J'étais technicien de la société et, à force de travailler dur, j'ai été promu directeur adjoint d'un petit institut de recherche de l'architecture, composé de plus de 20 personnes. C'était un titre équivalent au rang de sous-régiment. Notre rêve était d'obtenir le rang de lieutenant-colonel avant que la Chine ne démantèle ses forces militaires. Mais malheureusement, nous ne l'avons pas réalisé. Donc, jusqu'à présent, je suis un vétéran qui n'a pas de rang.

02

Yuan Yang, Financial Times : Selon le registre, vous avez participé au congrès du Parti communiste chinois

en 1982. Pourquoi n'avez-vous pas participé à d'autres congrès ? Quelle est la relation entre Huawei et le Parti communiste chinois ?

REN : Au cours de la construction de cette usine, il nous manquait un instrument permettant de tester des équipements de pointe. Un technicien de l'Institut de Recherche de l'Automation de Shenyang l'avait vu à l'étranger, et il m'a décrit à quoi il ressemblait. J'ai utilisé la dérivation mathématique pour reproduire la conception de l'instrument, mais je n'en étais pas sûr. Je suis allé voir le professeur Li Shijiu de l'Université du Nord-Est pour valider mon hypothèse. Après avoir obtenu son approbation, j'ai inventé cet instrument. À cette époque, le pays a brisé la « Bande des Quatre » et a commencé à se lancer dans le développement économique. La Chine était à la recherche des cas pour prouver l'utilité de la science et de la technologie. Ma petite invention a été décrite comme une invention majeure, promue par des journaux, magazines et films. En raison de ces promotions, j'ai eu la chance d'être sélectionné pour participer à la Conférence nationale des sciences.

Vous le savez tous que, si vous n'êtes pas membre du parti, vous ne pouvez même pas devenir chef de l'équipe de cuisine. J'ai été choisi pour assister à la Conférence nationale des sciences mais je n'étais pas membre

du parti, ce qui était curieux pour mon supérieur hiérarchique. L'armée m'a donc aidé et a fait de moi un membre du parti. Je n'avais pas pu adhérer au parti communiste, pas parce que mon travail personnel n'était pas satisfaisant, mais parce que mon père a été traité de « personne de tendance capitaliste ». Vous le savez tous qu'un intellectuel révolutionnaire a des antécédents personnels bien plus compliqués qu'un cadre ouvrier-paysan. Le contrôle strict du Parti communiste l'empêchait de rétablir sa réputation pendant dix ans, je ne pouvais donc pas rejoindre le parti. Après mon adhésion au parti en 1978, l'État a donné quatre recommandations sur la sélection des cadres (jeune, spécialisé, bien formé et révolutionnaire). J'ai rempli ces conditions et j'ai été recommandé de participer à la sélection du douzième Congrès national du Parti communiste chinois. J'ai été choisi. C'était dommage que je sois trop jeune, et je n'ai rien compris aux réformes majeures du parti de cette période importante. J'étais un « nerd ». J'aime à jamais la patrie et je soutiens le Parti communiste chinois. Pourtant, je ne porterai jamais atteinte à n'importe quel pays du monde.

03

Joe McDonald, The Associated Press : Nous savons que vous avez subi beaucoup de pression au cours des deux dernières semaines ou des deux derniers mois.

Je vous remercie d'être venu pour nous communiquer. Ma question est sur la sécurité. Récemment, nous avons vu des préoccupations de sécurité de nombreux gouvernements, y compris les gouvernements américain et australien, qui ne doutent pas forcément de la fiabilité de la technologie de Huawei, mais semblent s'inquiéter de Huawei et de toutes les entreprises chinoises. Car après tout, si le Parti communiste chinois demandait aux entreprises de faire certaine chose, les entreprises n'auraient pas de choix que de l'obéir. J'aimerais donc savoir quel type de garantie pouvez-vous donner aux clients étrangers de Huawei. Huawei peut-il protéger la sécurité de leur réseau et la confidentialité de leurs données ? En outre, compte tenu de l'environnement législatif chinois, quelles sont les limites de votre garantie ?

REN : Tout d'abord, au cours des 30 dernières années, Huawei a fourni des services à plus de 3 milliards de personnes dans plus de 170 pays et a maintenu un bon bilan de sécurité. Deuxièmement, Huawei est une société commerciale indépendante et nous sommes résolument du côté des clients en matière de sécurité du réseau et de protection de la vie privée. Nous ne porterons jamais atteinte à aucun pays et individu. Troisièmement, le Ministère chinois des Affaires étrangères a également précisé qu'aucune loi chinoise n'obligeait les entreprises à installer des portes dérobées. Huawei et moi-même

n'avons jamais reçu de telles demandes.

Joe McDonald, The Associated Press : Je suis désolé, je ne voulais pas vous disputer sur ce sujet. Mais les gouvernements américain et australien diraient que vous vendez des équipements du réseau à vos clients. Lorsqu'un client choisit un fournisseur, il doit lui faire entièrement confiance, car il lui donne les données les plus confidentielles de l'infrastructure de télécommunication d'un pays. Si le ministère chinois de la Sécurité nationale approchait Huawei et demandait à Huawei de lui rendre service, que pourrait faire Huawei ? Que ferait Huawei pour s'assurer que votre entreprise n'est pas un danger pour vos clients ou le pays dans lequel vous opérez ?

REN : Je vous vendrais mon entreprise.

Joe McDonald, The Associated Press : Je viens d'acheter un petit produit de Huawei.

REN : Si vous ne pouvez pas vous le permettre, je vais fermer l'entreprise. Nous avons clairement déclaré que nous sommes uniquement centrés sur nos clients et que nous ne ferons jamais rien qui puisse nuire à nos clients. Je pense qu'Apple est un bon exemple pour nous et nous devons apprendre d'Apple. Lorsque nous sommes obligés de porter atteinte aux intérêts de nos clients, nous préférons fermer l'entreprise au lieu d'être guidés par les intérêts et de faire ce que nous ne devrions pas faire.

04 Dan Strumpf, Wall Street Journal : Votre fille a été détenue au Canada il y a plus d'un mois. Quel est votre ressenti ? La deuxième question, pensez-vous que Mme Meng est la cible de cette affaire parce qu'elle est un membre de votre famille ?

REN : Les affaires de Meng Wanzhou sont entrées dans le processus judiciaire et je ne ferai pas de commentaire. En tant que père de Meng Wanzhou, je pense beaucoup à elle. Pendant ce temps, je suis très reconnaissant à l'honorable juge William Ehrcke pour son impartialité, aux procureurs John Gibb Carsley et Kerri Swift. Je suis reconnaissant à la gestion humaine du Centre correctionnel pour femmes à Alouette, Canada et à l'hospitalité des détenues pour Wanzhou. Je remercie également le gouvernement chinois d'avoir défendu les droits et les intérêts de Meng Wanzhou en tant que citoyenne chinoise et de lui avoir fourni la protection consulaire. Je suis convaincu que les systèmes judiciaires canadiens et américains sont ouverts, justes et équitables, et qu'ils aboutiront à une conclusion juste. Nous pouvons évaluer cette affaire après que toutes les preuves soient publiées.

05 Gao Yuan, Bloomberg : Vous êtes le père de Mme Meng. Et maintenant, votre fille est traitée ainsi. Vous venez de dire que vous faites confiance aux procédures

judiciaires. Mais est-ce parce que Mme. Meng fait partie de votre famille qu'elle est la cible des États-Unis et du Canada ? Quel est votre avis ?

REN : Je n'ai pas accès aux courriers électroniques échangés entre le Ministère américain de la Justice et le Ministère canadien de la Justice. Peut-être qu'à l'avenir, lorsqu'ils rendront publique ces mails, je pourrai savoir si c'était parce que Mme. Meng est ma fille qu'elle était ciblée. Nous attendons de voir plus de preuves rendues publiques dans les procédures qui suivent.

06 Arjun Kharpal, CNBC : Je veux revenir sur la réponse que vous avez donnée à Joseph dans laquelle vous avez mentionné Apple. Vous faisiez référence à l'affaire lorsqu'Apple a été demandé par les autorités américaines de soumettre des données des utilisateurs et le premier a porté plainte devant les tribunaux. C'est ce dont vous évoquez ? Si le gouvernement chinois demandait d'obtenir des données des réseaux de Huawei, Huawei porterait aussi plainte ? Deuxième question, est-ce que vous communiquez avec les autorités américaines ? Si oui, sur quel domaine ?

REN : Tout d'abord, nous n'avons aucun moyen de communiquer avec le gouvernement américain et, honnêtement, nous ne nous connaissons pas beaucoup. À l'avenir, pour ce qui concerne la cybersécurité, je pense

avoir été très clair : nous ne porterons jamais atteinte aux intérêts de nos clients.

07 Eamon Barrett, Fortune : Quelques points ont déjà été soulevés concernant ce que les pays étrangers considèrent comme des sujets de préoccupation, y compris vos expériences dans l'armée, et que le gouvernement chinois détiendrait Huawei sous certaine forme. Dans sa promotion externe, Huawei prétend être une entreprise appartenant à ses employés, mais la manière précise dont les actions sont réparties entre ses employés est toujours secrète. Si vous deviez rendre publique ces informations ou même rendre publique Huawei, vous auriez sûrement atténué les préoccupations, alors pourquoi gardez-vous le mystère ?

REN : Comme vous le voyez tous, il y a très peu d'histoires de réussites des entreprises dans lesquelles le capital occupe une place primordiale. Le capital est avide. Quand il y a un intérêt immédiat, le capital l'arrache, et perd sa poursuite à long terme de l'idéal. Nous sommes une entreprise privée et sommes donc en mesure de nous concentrer sur nos idéaux à long terme.

Depuis que nous sommes une entreprise relativement petite, avec seulement plusieurs centaines d'employés, nous concentrons tous nos efforts dans une seule

direction. Même si nous avons grandi, atteignant plusieurs milliers, des dizaines de milliers, ou encore aujourd'hui plus de 100,000 employés, nous avons maintenu le même objectif à mesure que nous progressons.

Notre investissement annuel en R&D a atteint 15 à 20 milliards de dollars américains. Au cours des cinq prochaines années, nous investirons plus de 100 milliards de dollars américains dans la recherche et le développement. Les entreprises publiques, cependant, ont peu de chances de le faire, car elles s'efforcent d'afficher un bon bilan financier. Ce qui importe le plus à Huawei, c'est la structure future de l'industrie. Notre système de prise de décision est différent de celui des sociétés cotées. C'est très simple et nous travaillons pour que l'Homme puisse entrer dans la société informatique.

J'aimerais aussi vous partager une information. Nous avons 96,768 employés-actionnaires. Il y a quelques jours à peine, le 12 janvier, nous avons achevé l'élection des nouveaux représentants des salariés-actionnaires dans 416 bureaux de vote situés à plus de 170 pays et régions. L'ensemble du processus de cette élection a duré environ un an. Nous avons d'abord communiqué nos statuts de gouvernance à tous les employés pour qu'ils comprennent la structure de gouvernance. Ensuite, nous avons nommé des candidats à différents niveaux de notre organisation. Tous les candidats ont ensuite fait

des présentations pour gagner le soutien des salariés-actionnaires. Mais ils n'étaient que nommés, pas élus. Ensuite, la liste des candidats a été soumise à l'examen d'un département de niveau supérieur. Les avis des employés-actionnaires ont été recueillis. Après cela, nous avons raccourci la liste des candidats. Ensuite, cette liste a fait l'objet d'examen, de discussions et de délibérations aux plus hauts niveaux de la société, qui ont également tenu compte des opinions des employés entourant ces candidats. La liste restreinte a été, une fois encore, raccourcie. Cette liste a été transmise au Comité des élections, puis renvoyée pour la réduire à environ 200 personnes. Cette liste a été publiée sur notre plateforme interne afin de recueillir les commentaires des employés, puis la liste des candidats a été finalisée.

Le 12 janvier, nous avons achevé l'élection sur l'échelle mondiale. Ces derniers jours, nos messagers ont ramené ces votes à Shenzhen. La Commission des représentants des employés-actionnaires est la plus haute instance décisionnelle de Huawei et la société appartient à nos 96,768 employés-actionnaires, qui travaillent actuellement chez Huawei, ou sont d'anciens employés à la retraite. Aucune personne ne possède un centime des actions de Huawei sans travailler chez Huawei. Aucune institution externe ou ministère ne détient un centime de nos actions. Nous avons un registre des actionnaires qui répertorie les actions détenues par nos

employés-actionnaires. Les journalistes intéressés sont les bienvenus pour le visiter ou l'inspecter.

Au moment où je voulais fonder Huawei, je n'avais pas assez d'argent. Je venais d'être démobilisé, mon épouse et moi avons reçu un total de 3,000 CNY à titre de compensation de la part de l'armée. À cette époque, un capital social de 20,000 CNY minimum était requis pour créer une société à Shenzhen. En recueillant des fonds d'individus différents, j'ai réussi à obtenir 21,000 CNY pour fonder Huawei. Aujourd'hui, je détiens 1,14% des actions de Huawei. Je sais que la participation de Steve Jobs dans Apple s'élevait à 0,58%. Cela signifie que c'est raisonnable pour moi de réduire encore ma part dans la société. Je devrais apprendre de Steve Jobs.

08 Yuan Yang, Financial Times : L'année dernière, l'Union africaine a déclaré que l'équipement basé en Éthiopie avait été victime d'infiltrations de la part de la Chine. Nous avons également appris que certains équipements utilisés par l'Union africaine avaient été fournis par Huawei. Avez-vous des commentaires à faire à ce sujet ? Vous avez déclaré que Huawei ne nuirait jamais aux intérêts d'un client ou d'un individu. Supposons qu'un ressortissant chinois ou étranger, ait commis un acte illégal ici en Chine, et qu'il ait, par exemple, laissé des traces sur son smartphone

Huawei. Huawei, comme toute autre entreprise, est censée aider et coopérer avec les autorités de sécurité publique comme la loi l'exige. Dans ce cas, Huawei accepterait-elle de coopérer ? Si un chinois ou un étranger commettait un crime dans un pays autre que la Chine, que ferait Huawei ?

REN : Pour les employés de Huawei, qu'ils soient chinois ou d'une autre nationalité, s'ils violent les lois locales, alors nous coopérerons toujours aux enquêtes. Nous nous opposons fermement à tout comportement violant les lois et règlements. Au sein de Huawei, nous disposons d'un système de gestion de la conformité interne et externe des plus fiables. L'idée est d'empêcher ces actes répréhensibles ou ces méfaits de se produire. Les personnes qui commettent des infractions seront sanctionnées par notre service de conformité. À l'avenir, Huawei pourrait connaître une croissance encore plus forte. À l'ère du cloud, notre société devient de plus en plus complexe. Si nous ne nous disciplinons pas, nous risquons d'être dépassés.

Pour la violation des équipements utilisés par l'Union africaine, cela ne concernait pas Huawei.

09 Eamon Barrett, Fortune : Suite à cela et à propos de la manière dont Huawei met en œuvre ses mesures disciplinaires, un de ses employés a, la semaine dernière,

été arrêté en Pologne, soupçonné d'espionnage. Huawei a congédié cet employé sans attendre le procès, et sans attendre des preuves. Alors qu'au Canada, où Meng Wanzhou a été arrêtée en décembre dernier, Huawei semble la soutenir et continue, dans un sens, de croire en son innocence. Alors pourquoi a-t-on décidé de congédier l'employé en Pologne ? Pourquoi n'avez-vous pas agi de la sorte au Canada ?

REN : Les deux affaires sont en cours de jugement, et je ne peux que vous communiquer les informations disponibles dans nos déclarations officielles.

10 Gao Yuan, Bloomberg : Ma question porte plus sur les activités de Huawei. À la lumière des récents évènements, quand certains pays européens cessent également d'utiliser les équipements de Huawei en raison des préoccupations liées à la cybersécurité. Quel impact cela aura-t-il sur les activités de Huawei ? Quelles actions et quels plans Huawei envisage-t-elle ou que pensez-vous qu'elle devrait faire pour remédier à ce genre de situation et pour soutenir ses activités sur les marchés européens, américains et des autres pays de l'alliance dite « Five Eyes » ?

REN : Tout d'abord, certains clients ont toujours accepté Huawei et d'autres non. Cela n'a rien de nouveau. Si seuls quelques membres du Congrès décident de ne

pas accepter Huawei, cela ne représente pas l'ensemble du gouvernement. Nous pouvons établir un dialogue avec les parties prenantes adéquates. Si ces opinions individuelles deviennent des ordres provenant d'un gouvernement, nous devons alors cesser de vendre nos équipements.

L'un des principaux sujets abordés actuellement est la technologie 5G. Si vous vous souvenez, aucune controverse ou débat n'a eu lieu autour de la 4G. Ainsi, pour les produits qui ne font pas l'objet d'un tel débat, nous continuerons à travailler pour stimuler nos ventes. Certains pays ont décidé de ne pas acheter d'équipement à Huawei. Par conséquent, nous pouvons réorienter nos efforts pour mieux servir les pays qui acceptent Huawei. Nous pouvons construire des réseaux de haute qualité dans ces pays pour prouver que nous sommes dignes de confiance. Il s'agit donc d'une course pacifique d'un point de vue technique, et je pense que c'est juste.

11 Joe McDonald, Associated Press : Le ministre chinois des Affaires étrangères a ordonné l'arrestation de deux citoyens canadiens accusés d'atteinte à la sécurité nationale. Hier, un tribunal a condamné à mort un Canadien pour trafic de drogue. Certaines personnes résidant hors de Chine ont laissé entendre que ces deux Canadiens ont été détenus essentiellement

comme otages dans le cadre de l'arrestation de Meng Wanzhou au Canada, et l'affaire de drogue pourrait avoir été influencée par cette affaire. Que ressentez-vous lorsque des personnes tiennent ce genre de propos au sujet de votre entreprise ou déclarent que vous êtes personnellement lié au gouvernement chinois qui prend des otages pour vous aider, ou qu'il pourrait y avoir une influence politique concernant cette affaire de drogue pour aider votre entreprise ? Qu'est-ce que cela vous fait ?

REN : Premièrement, je ne connais pas toute l'histoire autour de cette affaire, et elle n'a aucun lien avec Huawei.

12 Dan Strumpf, Wall Street Journal : Je m'interroge sur le déploiement, dans les années à venir, des réseaux 5G. Plusieurs pays prennent exemple sur les États-Unis pour imposer de nouvelles restrictions à Huawei, et peut-être même des restrictions plus larges. La semaine dernière, des responsables polonais ont déclaré qu'ils souhaitaient unifier leur position avec l'OTAN en ce qui concerne Huawei. Compte tenu de ces nouvelles restrictions potentielles, qu'est-ce que cela signifie pour Huawei, sachant qu'elle pourrait être exclue, à l'avenir, d'une partie importante des réseaux de télécommunications du monde, tant sur le plan

commercial que sur celui de sa réputation ? Comment Huawei fera-t-elle face à ces restrictions ?

REN : Pour commencer, je ne sais pas jusqu'où ira cette proposition et si la Pologne est en mesure ou non de la faire adopter. Je pense que des pays comme la France et l'Allemagne pourraient avoir davantage leur mot à dire au sein de l'OTAN.

Je ne suis donc pas sûr que la Pologne puisse faire accepter sa proposition. Même si elle obtient ce qu'elle veut, cela n'a pas tant d'importance pour Huawei. En effet, comme vous le savez, nous ne sommes pas une société cotée en bourse, nous ne nous préoccupons pas des chiffres ou des bilans attrayants. Si nous ne sommes pas autorisés à vendre nos produits sur certains marchés, nous préférons alors ralentir un peu nos activités. Tant que nous pourrons faire vivre nos employés, il y aura toujours un avenir pour Huawei.

Comme je l'ai mentionné, à l'heure actuelle, nos investissements en R&D s'élèvent en moyenne à 15-20 milliards de dollars US par an. Huawei se place ainsi dans le top 5 mondial des industries en termes d'efficacité de R&D. Au total, 87 805 brevets nous ont été accordés. Aux États-Unis, nous avons déposé 11 152 brevets de technologies de base. Nous participons activement aux travaux de plus de 360 organismes de normalisation, pour lesquels nous avons fait plus de 54

000 propositions.

Nous sommes donc les plus performants en termes de télécommunications. Je crois que les gens feront leur propre comparaison entre les pays qui choisissent Huawei et ceux qui ne travaillent pas avec Huawei. Bien sûr, il n'existe aucun moyen de contrôler leur choix.

En ce qui concerne la technologie 5G, nous avons signé plus de 30 contrats commerciaux, et nous avons déjà expédié 25 000 stations de base 5G. Nous possédons 2 570 brevets 5G. Je pense que, tant que nous développerons des produits convaincants, des clients les achèteront.

Si vos produits ne sont pas satisfaisants, peu importe les efforts de publicité, personne ne les achètera. Ce qui compte pour Huawei, c'est de travailler davantage à rationaliser notre gestion interne, à améliorer nos produits et nos services. Je pense que c'est sur cela que nous devrions travailler afin de relever les défis de ce monde en mutation.

Seules quelques entreprises dans le monde travaillent sur des équipements d'infrastructure 5G, et peu d'entreprises sont engagées dans la technologie à hyperfréquences. Huawei est la seule entreprise au monde à pouvoir intégrer des stations de base 5G avec la technologie micro-ondes la plus avancée. Grâce à cette capacité, nos stations de base 5G n'ont pas

besoin de connexions à fibre optique. Au lieu de cela, nos stations peuvent utiliser des hyperfréquences à très haut débit pour prendre en charge les transmissions à bande ultra large. Il s'agit d'une solution convaincante qui a beaucoup de sens sur le plan économique. Elle fonctionne mieux dans les zones rurales peu peuplées.

Nous ne devons pas supposer que les zones rurales sont défavorisées. Beaucoup de quartiers résidentiels aux États-Unis ont tendance à se trouver à la campagne. Sans fibre optique, comment pourraient-ils profiter à l'avenir d'une résolution 8K sur leur télévision ? Si Huawei n'est pas impliqué dans ce projet, ces quartiers pourraient devoir payer cher pour profiter de cette résolution. D'ici là, les choses pourraient être très différentes. Ces pays peuvent s'adresser volontairement à Huawei et lui demander de leur vendre des produits 5G plutôt que d'interdire à Huawei de vendre des systèmes 5G. Nous sommes une entreprise orientée client. Je pense qu'il est donc possible que nous leur vendions notre équipement.

13 Arjun Kharpal, CNBC : Monsieur Ren, j'aimerais revenir sur un point que vous avez soulevé plus tôt. Vous disiez que si le gouvernement demandait l'accès aux données, la création de portes dérobées et de réseaux, vous refuseriez de lui obéir. Vous n'accepteriez

pas. Étant donné que vous êtes membre du parti communiste, comment pouvez-vous refuser ce qu'ils demandent ? De quels moyens disposez-vous pour lutter contre toute demande du gouvernement chinois visant à prendre l'une de ces mesures ? Comment pourriez-vous garantir à vos clients que si une demande dans ce sens était formulée, vous seriez en mesure de la combattre ?

REN : Nous sommes une entreprise, et nous sommes une entité économique. Les valeurs d'une unité économique sont telles que le client doit être au centre de ses préoccupations et qu'il est toujours prioritaire. Nous sommes une organisation commerciale, nous devons donc suivre des règles commerciales. Dans ce contexte, je ne vois pas de liens étroits entre mes convictions politiques et les mesures commerciales que nous allons prendre en tant qu'entité commerciale. Je pense avoir déjà été très clair tout à l'heure. Nous dirons certainement non à une telle demande. Une fois que vous aurez écrit cette déclaration dans votre article, peut-être 20 ou 30 ans plus tard, si je suis encore en vie, les gens la liront et vérifieront mon comportement et celui de l'entreprise.

Arjun Kharpal, CNBC : Cette question fait suite à la précédente. Comme vous l'avez mentionné, Apple a intenté une action en justice contre le gouvernement.

Existe-t-il ici un système vous permettant de poursuivre le gouvernement en justice pour contester de telles demandes ?

REN : Si moi ou Huawei rejetons ces demandes, je pense que c'est le gouvernement en question qui devrait porter plainte contre Huawei, et non l'inverse. Je ne sais pas si le gouvernement tenterait ou non un tel procès.

14 Joseph Waring, Mobile World Live : La guerre commerciale qui se développe avec les États-Unis semble avoir dépassé le cadre d'une simple guerre commerciale, et le terme « guerre froide » a quelque peu fait surface. En ce qui concerne les camps technologiques (GSM et CDMA), j'ai participé au CDMA il y a plusieurs années. Que pensez-vous de ces deux camps technologiques ? Les États-Unis et la Chine sont-ils en tête de ces camps en matière de technologie, qui est confrontée à une situation similaire à celle que l'on observe sur des plates-formes mobiles comme Android et iOS ?

REN : J'aimerais utiliser l'exemple des chemins de fer pour répondre à cette question. Nous avions autrefois des normes diversifiées, avec une voie étroite, une voie standard et une voie large. Cette situation a compliqué la vie de l'industrie du transport partout dans le monde. De même, dans le domaine de la communication, nous

avons également traversé une période où différentes normes ont coexisté. Cela a également augmenté les coûts de déploiement des réseaux. C'est ce que nous avons observé pour la 3G et la 4G. Afin d'unifier les réseaux de communication, nous avons travaillé dur pour parvenir à une norme mondiale unifiée. Je pense que la norme 5G est une excellente base sur laquelle nous pouvons nous appuyer pour évoluer vers un monde intelligent. Diviser arbitrairement la technologie en deux camps différents ne fera que nuire aux intérêts du monde. Je crois que les idéaux de la communauté technologique et des scientifiques, ainsi que la sagesse des personnalités politiques qui se rassemblent, détermineront l'avenir de l'humanité. Personnellement, je soutiens fermement les normes mondiales unifiées.

15 Josh Chin, Wall Street Journal : J'aimerais relancer la question de mon collègue d'Associated Press sur les Canadiens détenus et l'affaire du Canadien qui vient d'être condamné à mort. Je sais que certains de ces cas n'ont rien à voir avec Huawei, mais l'impression qui en ressort est qu'ils ont un lien avec Huawei. Pourriez-vous nous dire si vous pensez que cela aide ou nuit aux chances de Mme Meng d'être libérée ? Ensuite, à ce sujet, j'aimerais parler un peu de votre relation personnelle avec Mme Meng, qui est votre fille, et de

la façon dont cela s'est traduit au travail, chez Huawei.

REN : Personnellement, je ne vois aucun lien entre ces cas et celui de Meng. Dans le cas de Meng, je pense que nous devons simplement attendre l'issue de la procédure judiciaire appropriée.

En ce qui concerne ma relation avec Meng, en tant que père et fille, je dirais que nous sommes proches à certains égards et moins proches à d'autres.

Pourquoi ai-je dit pas si proches ? Pendant toute son enfance, j'ai servi dans l'armée, ce qui signifie que chaque année, j'ai été absent 11 mois, et je passais un mois avec ma famille. Meng devait aller à l'école, et après l'école, elle devait faire ses devoirs. Par conséquent, nos relations pendant son enfance et son adolescence ne furent pas si solides. De plus, lorsque j'ai créé Huawei, j'ai dû me battre pour la survie de cette entreprise, passant 16 heures par jour au bureau. J'ai un fils et deux filles, et je ne pense pas pouvoir dire que nous étions très proches. En tant que père, je me sens redevable envers eux. Un jour, je leur ai demandé s'ils préféreraient que nous passions plus de temps ensemble en famille. L'alternative que je leur ai donnée était de construire une plate-forme sur laquelle ils pourraient grandir. Leur réponse a été, bien sûr, que nous choisirions une plateforme pour notre développement professionnel.

Au sein de Huawei, le système de gestion de Huawei

est basé sur des processus. Les processus sont des pratiques froides, et je ne supervise pas directement les responsabilités de Mme Meng, de sorte que nous n'avons pas non plus de liens étroits au travail. Bien sûr, peut-être qu'une fois à la retraite, je ferai de mon mieux pour compenser ce retard.

16

Gao Yuan, Bloomberg : J'ai une question complémentaire à ce sujet : Vous avez parlé de retraite. Avez-vous l'intention de la prendre ? Les deux autres questions concernent les États-Unis. Vous avez mentionné tout à l'heure que vous n'avez ni accès ni canaux pour parler au gouvernement américain. Aujourd'hui, de nombreux médias et journalistes étrangers sont présents ici. Quel est le message que vous voulez passer au gouvernement américain par notre intermédiaire ? Trump a également mentionné ou tweeté qu'il pourrait intervenir dans le cas de Meng si cela pouvait servir aux négociations commerciales avec la Chine. Que diriez-vous à ce sujet ? Et que pensez-vous de Donald Trump en tant que personne ?

REN : Pour répondre à votre première question, le moment de ma retraite dépendra du moment où Google inventera un nouveau médicament qui permettra aux gens de vivre éternellement. J'attends ce médicament.

Pour répondre à votre deuxième question, le message que je veux faire passer aux États-Unis est celui de la collaboration et du succès partagé. Dans notre monde où la haute technologie est omniprésente, il est de plus en plus impossible pour une seule entreprise ou même un seul pays de faire tout cela.

À l'ère de l'industrialisation, un seul pays aurait peut-être toutes les capacités nécessaires pour produire une machine textile complète, un train ou un navire complet. Nous vivons dans un monde d'information. Dans une société de l'information, l'interdépendance entre les uns et les autres est très significative. Ce sont ces interdépendances qui poussent la société humaine à progresser encore plus vite. La société de l'information dans laquelle nous allons évoluer sera massive. De plus, pour toute opportunité de marché unique, elle ne peut être soutenue ou prise en charge par une seule entreprise. Au contraire, elle exige des efforts concertés de la part de milliers, voire de dizaines de milliers, d'entreprises travaillant ensemble.

Quant à votre troisième question, en ce qui concerne le commentaire du président Trump selon lequel il pourrait intervenir dans le cas de Meng Wanzhou, nous devons attendre de voir s'il agit en conséquence. Pour l'instant, je ne peux pas porter de jugement à ce sujet.

Pour le président Trump en tant que personne, je continue de croire qu'il est un grand président, dans

la mesure où il a eu l'audace de réduire les impôts. Je pense que cela a permis de favoriser le développement des industries aux États-Unis.

Avec l'adoption croissante de l'IA dans le secteur et aussi dans la gestion des entreprises, les défis traditionnels comme les syndicats, les questions sociales et les grèves éventuelles pourraient être atténués.

La réduction des impôts favorise l'investissement. C'est comme creuser un fossé dans le sol, l'eau peut s'y écouler facilement. Cependant, il est également important de bien traiter tous les pays et toutes les entreprises, qui sont des investisseurs potentiels, afin qu'ils investissent de manière proactive. Les avantages découlant de l'augmentation des investissements peuvent compenser la perte de recettes résultant des réductions d'impôt pour le gouvernement.

Si des pays ou des entreprises sont effrayés, disons, par la mise en détention de certaines personnes, alors ces investisseurs potentiels pourraient être dissuadés, et l'environnement favorable créé par les réductions fiscales ne répondra plus aux attentes.

17 Yuan Yang, Financial Times : De nombreuses personnes affirment que les soupçons entourant la 5G de Huawei en Europe et aux États-Unis ne sont pas uniquement liés à la technologie. Il s'agirait aussi d'une question

de politique. Certains prétendent même que Huawei incarne parfaitement la guerre froide qui oppose la Chine et les États-Unis. Qu'avez-vous à dire à ce sujet ?

REN : Premièrement, je dirais que Huawei n'est pas si important. Nous sommes comme une petite graine de sésame, coincée au milieu d'un conflit entre deux grandes puissances. Quel rôle pouvons-nous jouer ? Le conflit commercial entre la Chine et les États-Unis n'a pas eu d'impact majeur sur nos activités. Nous prévoyons de poursuivre notre croissance en 2019, mais cette croissance ne devrait pas dépasser 20%.

Deuxièmement, certaines personnes en Occident croient que l'équipement de Huawei est empreint d'une sorte d'idéologie. C'est aussi stupide que les gens qui détruisaient les machines textiles pendant la révolution industrielle, car ils pensaient que ces nouvelles machines bouleverseraient le monde. Nous ne fournissons des équipements qu'aux opérateurs de télécommunications, et ce matériel n'a pas d'idéologie. Ces équipements sont contrôlés par des opérateurs de télécommunications et non par Huawei. J'espère donc sincèrement que les gens ne reviendront pas à l'époque de la révolution industrielle, lorsque l'on détruisait les machines textiles.

18 Eamon Barrett, Fortune : Merci. Vous parliez tout à l'heure de la nécessité d'intégrer et d'interconnecter le

secteur des télécommunications à l'échelle mondiale. Voyons ce qui est arrivé à votre rival chinois, ZTE, l'année dernière, lorsque les sanctions de l'Amérique ont réduit la production de l'entreprise. Craignez-vous que la même chose survienne à Huawei si les États-Unis imposaient des sanctions ? Cela pourra-t-il étouffer les affaires de Huawei ? Deuxièmement, j'ai lu que lorsque Huawei en était encore à ses débuts, et qu'elle n'était qu'un fabricant d'autocommutateurs téléphoniques, vous avez rencontré Jiang Zemin et vous lui avez dit que les ces autocommutateurs étaient liés à la sécurité nationale et qu'un pays sans ses propres autocommutateurs téléphoniques était comme un pays son armée. Je voudrais juste savoir ce que vous entendez par là. Peut-être pensez-vous encore que la production nationale d'équipements de télécommunications est vitale pour la sécurité nationale de la Chine ?

REN : Depuis des années, nous investissons massivement dans la recherche et le développement et nous avons fourni de grands efforts. Nous sommes une entreprise différente de ZTE. Je ne pense pas que ce qui est arrivé à ZTE arrivera aussi à Huawei. De plus, nous avons clairement indiqué dans notre politique d'entreprise et nos principes commerciaux fondamentaux que nous devons respecter toutes les lois et règlements applicables dans les pays où nous exerçons nos activités, y compris

toutes les lois et règlements des Nations Unies, des États-Unis et de l'Union européenne en matière de contrôle des exportations et de sanctions. Nous nous engageons à construire et à améliorer notre système de conformité.

Si ce genre de situation touchait Huawei, cela aurait des répercussions sur l'entreprise, mais je pense que ces répercussions ne seraient pas très significatives. Je dis cela car je pense que les opérateurs de télécommunications du monde entier continueraient malgré tout à nous faire confiance.

Permettez-moi de vous donner quelques exemples. Le tsunami qui s'est produit au Japon en est un. Des fuites nucléaires se sont produites à Fukushima. Des personnes ont été évacuées des zones sinistrées, mais des employés de Huawei se sont rendus dans les zones sinistrées pour y restaurer le matériel de télécommunications. Les employés de Huawei ont risqué leur vie et restauré 680 stations de base en deux semaines. Ce fut une véritable bouée de sauvetage, surtout en ces temps difficiles. Meng Wanzhou a également pris l'avion de Hong Kong au Japon pendant cette période. Seuls deux passagers se trouvaient sur ce vol. Huawei est une entreprise qui ne fuit pas face aux catastrophes. Au lieu de cela, nous nous rendons dans ces zones sinistrées.

Le deuxième exemple est un tsunami qui s'est produit

en Indonésie. 47 employés de Huawei ont restauré 668 stations de base dans les zones sinistrées en 13 heures, soutenant ainsi les opérations de secours.

Un autre exemple est le tremblement de terre de magnitude 9,1 qui s'est produit au Chili. Trois employés de Huawei étaient injoignables et se trouvaient proche de l'épicentre du séisme. L'équipe locale m'a demandé mon avis lorsqu'elle était sur le point d'envoyer une équipe de sauvetage. J'ai pensé qu'il pourrait y avoir d'autres tremblements de terre et j'avais peur que les pertes soient encore plus importantes si nous envoyions l'équipe de sauvetage. Nous avons donc décidé d'attendre patiemment. Finalement, ces trois personnes ont réussi à contacter leur superviseur. Ce superviseur leur a indiqué à quel endroit l'équipement à hyperfréquences était brisé. Ensuite, ces trois personnes sont revenues pour réparer l'équipement en question. Nous avons ensuite tourné un court métrage retraçant leur expérience. Par la suite, je me suis rendu au Chili et j'ai eu l'occasion de discuter avec ces employés. L'homme le plus riche du Chili m'a offert une caisse de très bon vin, et j'ai décidé de la donner aux trois employés.

L'autre exemple concerne l'Afrique. Dans beaucoup de pays africains, outre la guerre, il y a aussi des maladies très graves. Beaucoup d'employés de Huawei ont contracté le paludisme. De nombreux employés de

Huawei se rendent souvent dans les régions touchées par la guerre ou la maladie pour travailler. Nous avons des photos pour le prouver. Si vous êtes intéressé, nous pouvons demander à notre équipe des relations publiques de vous les faire parvenir.

Nous sommes en mesure de réaliser ces activités en partie parce que nous ne sommes pas une société cotée en bourse. Nous pouvons travailler vraiment en respectant nos idéaux et pour le plus grand bien de la société alors que les sociétés cotées ont tendance à se concentrer davantage sur leurs bilans fiscaux. Donc, même dans des conditions difficiles, nous nous sommes engagés à travailler pour les grands idéaux de la société humaine.

J'ai également visité un village près du Mont Everest, à 5 200 mètres d'altitude, ainsi que les stations de base situées à proximité. Si j'ai moi-même peur de la mort, alors comment pourrais-je motiver mon peuple à aller de l'avant ?

Si Huawei était une société cotée en bourse, je pense que bien des comportements que je viens de partager avec vous n'auraient pas été possibles. Au cours des 30 dernières années, l'entreprise a apporté de remarquables contributions au développement des populations du monde entier, en particulier celles vivant dans des régions pauvres et reculées. Certains d'entre nous ont

même sacrifié leur vie. On ne devrait jamais oublier ces personnes. De même, nous ne devons pas oublier les contributions que Huawei a apportées à la société humaine. Plus important encore, nous ne devrions pas laisser les soupçons dénaturer les faits.

Pour la deuxième question, le Président Jiang Zemin est venu un jour à Huawei. Il s'agissait d'une époque à laquelle les bureaux de Huawei étaient vraiment très petits, et le sol en ciment, était encore frais et pas tout à fait sec. Le Président Jiang ne nous a pas donné d'instructions spécifiques. Je n'ai jamais entendu parler de ce que vous venez de dire. Cependant, il nous a encouragés à persévérer dans notre travail.

19 Josh Chin, Wall Street Journal : À qui pensez-vous pour vous succéder en tant que PDG de Huawei ? La deuxième question concerne votre rôle dans l'établissement de la culture de Huawei, connue pour être très agressive, avec des normes exigeantes, et décrite par les gens comme la « culture du loup ». Quel est votre rôle dans le façonnement de la culture de Huawei ? Pourquoi la culture de Huawei est-elle importante ?

REN : La seule raison d'être de Huawei est de servir ses clients. L'autorité est le carburant et le lubrifiant qui propulse nos valeurs communes. Ceux qui réussiront

aux plus hauts niveaux et ceux qui détiendront l'autorité serviront de carburant et de lubrifiant pour faire avancer nos valeurs communes. Si l'autorité n'est pas modérée par la contrainte, elle entravera, voire détruira, nos valeurs communes. Par conséquent, nos Statuts de gouvernance sont conçus dans le but de diviser l'autorité, de partager les progrès et d'établir des freins et contrepoids. De cette façon, l'autorité circulera en circuit fermé et se renouvellera à chaque nouvelle circulation.

L'entreprise ne peut placer son avenir sur les épaules d'un seul individu. Si cette personne a des ennuis, cela ne signifie-t-il pas que notre entreprise cessera ses activités ? Compte tenu des incertitudes qui planent sur l'environnement dans lequel nous vivons et nous épanouirons, nous devons nous en tenir au leadership collectif afin de pouvoir surmonter les difficultés les unes après les autres et de toujours réussir.

Le dynamisme et la continuité de ce mécanisme de leadership collectif seront assurés grâce à une succession ordonnée. Comme je l'ai mentionné plus tôt, cette année, nous avons tenu une élection à laquelle 96 768 employés dans 170 pays et régions ont participé. Toute cette structure de gouvernance vise à former une nouvelle institution d'autorité. Nous examinons et utilisons donc la succession au niveau institutionnel pour garantir que nos valeurs communes, essentiellement centrées sur le client et la création de valeur pour le

client, sont préservées et héritées.

Nous disposons de plusieurs niveaux organes de gouvernance différents. Pour chaque niveau de gouvernance, les rôles et les responsabilités sont clairs et ciblés. Il existe des divisions d'autorité et, en même temps, des vérifications sont effectuées et l'équilibre est maintenu. Cela permettra d'éviter que l'autorité ne devienne trop concentrée.

De plus, une telle mesure permet d'éviter que l'autorité ne soit utilisée sans contrainte et qu'elle ne fasse l'objet d'abus. Par exemple, le Core Elite Group est un organe de gouvernance au sein de Huawei. Les membres du Core Elite Group étaient auparavant membres du Conseil d'administration et du Conseil de surveillance. Le Core Elite Group a pour mission de sauvegarder les intérêts à long terme de l'entreprise et est également chargé de sélectionner les dirigeants de la gouvernance. Nous nous sommes inspirés d'un célèbre gourou européen du management, Fredmund Malik, pour concevoir cette structure de gouvernance. Nous nous inspirons également de la structure de gouvernance d'autres sociétés établies en Europe et dans le monde.

Les membres du conseil d'administration sont choisis sur le principe de la méritocratie. Leur responsabilité est de cultiver plus de cultures ou d'augmenter la fertilité de notre sol. Ils sont censés faire avancer l'entreprise.

L'ancienneté n'a pas d'importance lorsque nous choisissons les membres du conseil d'administration. Les membres du Conseil de surveillance sont choisis en fonction de leur intégrité. Ils supervisent le rendement des membres du conseil et des autres cadres supérieurs. Voilà ce que nous entendons par autorité qui circule en circuit fermé et se renouvelle à travers chaque circulation.

Nous avons actuellement personnes assurant la présidence tournante. Chacun d'entre eux assure la présidence à tour de rôle pendant six mois. Pendant ces six mois, la personne en question est le plus haut dirigeant de Huawei. Mais ce plus haut dirigeant est également soumis à la loi de notre entreprise. La loi est notre Statut de gouvernance et l'autorité du président tournant et suppléant est également soumise à notre mécanisme de prise de décision collective. En d'autres termes, le Président qui assure la présidence tournant et suppléant a le droit de proposer une motion. Ces propositions font ensuite l'objet d'une discussion entre les trois présidents tournants avant d'être présentées au Comité exécutif du Conseil d'administration.

Le Comité exécutif est composé de sept membres. Ils voteront, ensuite la majorité devra être atteinte avant qu'une motion puisse être présentée lors d'une séance plénière du Conseil d'administration. Lors d'une séance plénière du Conseil d'administration, nous appliquons

également le principe de la majorité. Aucune motion ne peut devenir une résolution du Conseil tant qu'elle n'a pas été votée ou qu'une décision n'a pas été prise en séance plénière.

Outre les présidents tournants, l'entreprise compte également un président du Conseil d'administration. Le Président du Conseil d'administration préside la Commission des représentants afin de s'assurer que les règles énoncées dans les Statuts de gouvernance sont respectées par le Comité exécutif et l'ensemble du Conseil d'administration.

Nous disposons également d'un Conseil de surveillance, qui surveille le comportement des membres du Conseil. Donc, pour répondre à votre question, je ne peux pas vous dire précisément qui sera mon successeur. Des successeurs vont apparaître tout naturellement au cours de cette circulation et de ce processus de renouvellement de l'autorité. Ce ne sera pas quelqu'un que je nommerais. Je ne suis pas un roi.

20 **Arjun Kharpal, CNBC : Je voudrais juste vous demander quelles sont vos perspectives commerciales pour l'année à venir. Je remarque que ce n'est pas la méthode habituelle employée pour les activités de Huawei, mais qu'est-ce qui vous préoccupe le plus, étant donné que certains de vos concurrents européens**

sont en difficulté, comme Ericsson par exemple ? Cela vous aiderait-il à diversifier vos activités ? Pouvez-vous nous faire part des perspectives de revenus que vous visez pour 2019 ?

REN : En 2019, nous pourrions être confrontés à des défis et des difficultés sur le marché international. Pour cette raison, je disais tout à l'heure que notre croissance l'année prochaine serait inférieure à 20%, et je pense que notre chiffre d'affaires annuel pour 2019 sera probablement d'environ 125 milliards de dollars US. Nous ne tirerons pas parti des difficultés rencontrées par nos pairs, comme Nokia et Ericsson, pour nous approprier leurs parts de marché. Je pense aussi que l'environnement macroéconomique est en leur faveur, car des restrictions sont imposées à Huawei dans certains pays, mais aucune pour ces entreprises. Par conséquent, je crois que ces entreprises pourraient bénéficier de plus d'opportunités que Huawei.

21 **Yuan Yang, Financial Times : Plusieurs questions portaient sur le PLA. Pouvez-vous nous dire quelle est la relation entre Mme Sun Yafang et le ministère chinois de la Sécurité d'État, et quel est son lien avec Huawei ? Deuxième question, quelle est la nature de la collaboration commerciale entre Huawei et le PLA ou les institutions liées au PLA ? S'il en existe**

**une, quel type de produits leur fournissez-vous ?
Troisième question, existe-t-il une collaboration
ou des partenariats en R&D entre Huawei et les
établissements affiliés au PLA ?**

REN : Pour répondre à la première question, la biographie de Madame Sun Yafang est disponible sur le site Internet de Huawei. Pour la deuxième question, nous vendons certainement une petite quantité de produits destinés à l'usage civil au PLA, mais je ne connais pas le chiffre exact, car il ne s'agit pas notre principal client. Enfin pour répondre à votre troisième question, il n'existe aucune collaboration ou partenariat en R&D avec les établissements affiliés au PLA.

22 Josh Chin, Wall Street Journal : Je voudrais vous poser une question d'ordre général. Vous parliez tout à l'heure du président Donald Trump et de l'environnement d'investissement aux États-Unis. Quel est votre point de vue concernant les questions de guerre commerciale, à savoir l'accès des entreprises américaines au marché chinois ? Actuellement, les investissements étrangers dans le secteur où Huawei est impliqué, le cloud, sont très limités. Pensez-vous que la Chine devrait ouvrir l'accès aux entreprises étrangères ? Quel impact cela aura-t-il sur les entreprises technologiques chinoises ?

REN : Je suis quelqu'un qui préconise toujours des

politiques ouvertes, mais dans ce cas-là ce n'est pas moi qui prends les décisions.

Je pourrais vous raconter plusieurs histoires. En 2003, un litige entre Huawei et Cisco a suscité un vif intérêt. À l'époque, Huawei était encore une entreprise relativement petite. Je dirais qu'il s'agissait là d'un cas accablant auquel nous avons dû faire face, et j'ai ressenti personnellement une pression énorme, qui résultait principalement d'un manque d'expérience. Cependant, même à l'époque, je n'ai pas cherché à gagner le procès en suscitant chez Cisco un sentiment nationaliste. Plusieurs années plus tard, lors d'une réunion à l'aéroport avec John Chambers, ce dernier m'a dit qu'il était au courant de l'attitude de Huawei envers Cisco à l'époque. Nous croyons en effet que la Chine, en tant que nation, ne pourra avoir de l'espoir que si elle s'ouvre à d'autres pays et met en œuvre des réformes. Le pays ne devrait pas fermer ses portes simplement à cause d'une seule entreprise, dans ce cas Huawei.

Lorsque d'énormes incidents inattendus se sont produits, comme l'arrêt des achats de téléphones Huawei par des entreprises américaines, certaines personnes en Chine ont déclaré que nous devrions agir de la même façon avec les iPhones d'Apple en Chine. Selon moi, le gouvernement chinois ne devrait pas prendre de telles mesures contre Apple en Chine. Les intérêts nationaux ou les politiques nationales en matière de réforme et

d'ouverture économiques ne peuvent être sacrifiés au profit des Huawei. Même à la lumière des récents reculs que nous avons connus dans certains pays occidentaux, nous continuons de soutenir la Chine, en tant que pays, à devenir encore plus ouverte. Je pense que la Chine ne pourra devenir plus prospère que lorsqu'elle sera plus ouverte et qu'elle continuera de poursuivre son programme de réformes.

Conclusion de REN : Je tiens à remercier chacun d'entre vous d'avoir pris le temps de m'écouter. Je sais que mes propos ne sont pas toujours très précis, mais ce fut pour moi une excellente occasion d'apprendre à mieux se connaître.

Je suis également convaincu que nous aurons l'occasion de nous revoir. Nous pourrions alors sans doute approfondir certaines de vos questions. Nous avons abordé de nombreux sujets aujourd'hui, et en posant des questions plus générales, je pense que vous m'avez fait une fleur. Je suis généralement plus préoccupé par les questions de type interrogatoire et les nombreuses questions de suivi. Après notre réunion d'aujourd'hui, nous pourrions prendre un café ensemble un jour ou l'autre et discuter de manière plus informelle. Cela dit, je vous en prie, ne faites pas de discussions informelles des gros titres dans la presse. Je suis certain que nous aurons d'autres discussions à cœur ouvert. Encore une fois, je vous remercie tous très sincèrement.



Table ronde I avec les médias chinois

Le 17 janvier 2019, Shenzhen, Chine

01

Journaliste de Caijing : Dans la mesure où Huawei est récemment confrontée à des difficultés, est-ce qu'il y a eu une évaluation interne pour savoir si les investissements accumulés dans la R&D vous permettraient de tenir bon face à cette situation troublante ?

REN : Il faut dire qu'il y a plus que 10 ans de cela, on commençait déjà à prévoir ce genre de menaces. Nous avons mis une dizaine d'années pour nous préparer à une situation pareille. Certes il y aurait des impacts sur nos activités, mais ils ne seront pas énormes ni ne provoqueraient de grands bouleversements.

Journaliste : Alors dans des circonstances pareilles, quelle serait l'importance de l'innovation indépendante pour les entreprises chinoises à votre avis ?

REN : Je n'ai jamais été d'accord avec ce mot d'innovation indépendante. Je trouve que la science et la technologie constituent un trésor commun de l'humanité et que, pour pouvoir aller plus loin, il faut toujours s'appuyer sur les progrès réalisés par d'autres avant nous. C'est comme cela qu'on arrive à accéder vite à la position de leader au niveau mondial. Un agriculteur fait tout par soi-même mais les autres ne devront pas adopter la même mentalité. J'admire l'esprit de l'innovation indépendante. Il faut respecter l'innovation réalisée par d'autrui et la propriété intellectuelle qui vient avec. Pour

obtenir leur accord d'utilisation de la première, il suffit de payer. Même si l'on refaisait tout le processus de cette innovation, il va falloir toujours obtenir l'aval de l'auteur et payer, puisque la loi nous y oblige. Bien sûr, les scientifiques procèdent à l'innovation indépendante. Ce dont je vous parle ici concerne l'innovation d'ingénierie des entreprises comme la nôtre.

02

L'APP iGet : J'enchaîne donc avec une autre question, quel est votre projet pour le pire des scénarios dans cette vague anti-mondialiste ?

REN : Les changements externes ne laissent pas tant d'impacts sur nous puisque nous sommes confiants que la qualité de nos produits est supérieure à celle des autres, et que les gens ne trouvent pas de prétexte pour ne pas les acheter. Je vous cite donc un exemple : Au niveau mondial, très peu de fournisseurs ont la capacité de fabriquer les équipements de la 5G alors que parmi eux, Huawei est le meilleur. C'est pareil avec les micro-ondes, Huawei est le meilleur parmi tous ceux qui sont capables de fabriquer les équipements de micro-ondes. Et finalement, il n'y a qu'une entreprise sur la planète qui sache intégrer les technologies les plus avancées de micro-ondes aux stations de base 5G. Cette entreprise est Huawei. Dans l'avenir, nos stations de base 5G et les micro-ondes seront fusionnées. Nos

stations de base n'auront même pas besoin des fibres optiques et réaliseront le backhaul uniquement par micro-ondes. Certains croyaient que c'était adapté qu'aux zones rurales. Mais la 5G, tout comme les micro-ondes, fournissent la connexion d'ultra haut débit, ce qui convient également à beaucoup de pays occidentaux. Dans ces pays en question, les maisons sont dispersées. Si on veut regarder les émissions télévisées en 8K ou bien accéder aux données de haut débit, ils auront besoin d'acheter nos équipements. Bien sûr, ils ont aussi le choix de ne pas les acheter, mais dans ce cas-là, il va falloir payer extrêmement cher pour construire d'autres réseaux. Nos percées technologiques nous ont donné beaucoup d'opportunités sur le marché et des chances de survie. Nous ne sommes donc pas aussi préoccupés que le monde extérieur le croyait.

03 Global Times : Les accusations occidentales qui visent les entreprises chinoises dont notamment Huawei portent le plus souvent sur la violation de la propriété intellectuelle. Que pensez-vous de cela ?

REN : Je ne saurais représenter les autres entreprises chinoises, je prends la parole uniquement au nom de Huawei. Nous avons vécu plusieurs procès aux États-Unis qui ont tous eu des dénouements satisfaisants. Parmi les 87,805 brevets de Huawei, 11,152 des brevets

cruciaux ont été déposés aux États-Unis. Nos brevets ont contribué à l'évolution de la société informatique aux États-Unis. Nous avons des accords d'utilisation croisée de brevets avec beaucoup d'entreprises occidentales. Huawei ne saurait représenter d'autres entreprises, mais en tout cas, nous respectons la propriété intellectuelle d'autrui.

04 L'Agence de presse Xin Hua : Pourquoi en Chine il n'y a pas des entreprises qui fonctionnent comme Qualcomm, faisant générer des bénéficiaires en accordent aux autres la licence pour utiliser leurs brevets ? Certaines entreprises de Shenzhen disposent de leurs propres brevets, mais très accablées par les procès liés à la P.I et par la pression que les entreprises étrangères font peser sur elles, elles sont obligées de se déplacer vers l'aval de la chaîne de valeurs industrielles. J'aimerais donc vous poser la question qui est la suivante, comment rajuster le système de la P.I en Chine ?

REN : Si nous prenons la P.I comme un droit réel, l'innovation scientifique et technologique de la Chine aurait une vie plus facile peut-être. C'est-à-dire que si la loi de la P.I constitue une partie de la loi des droits réels, que le fait de porter atteinte à la P.I serait puni aussi sévèrement que l'atteinte portée à d'autres droits

réels, dans ce cas-là, l'environnement sera plus favorable à l'innovation. Qualcomm n'aurait pas pu réussir sans l'innovation. Il faut nous rendre compte que la protection de la P.I est bénéfique pour le développement dans le long terme du pays et qu'elle n'est nullement un prétexte que les Occidentaux utilisent pour nous embêter. Donc il faut d'abord apprendre à ne pas soutenir les produits falsifiés et les contrefaçons. Il faut soutenir l'innovation et la protéger. Peut-être la croissance actuelle sera un peu ralentie, mais cela permet d'améliorer la qualité de la croissance et nos entreprises seront donc de plus en plus compétitives.

05 **L'Agence de presse Xin Hua : L'opinion publique a l'impression qu'on serait retourné à l'ère de McCarthy où les entreprises ou les individus étaient accusés d'être communistes. Est-ce que vous sentez que la promulgation de l'article 7 de la loi chinoise sur le renseignement pénalise le marché international de Huawei ? Est-ce que vous jugez nécessaire d'expliquer cet article par des voies appropriées ?**

REN : D'abord, concernant l'interprétation juridique, nous n'avons aucune compétence en la matière. Le gouvernement chinois a été très clair. Le ministère chinois des Affaires étrangères a clarifié les choses, soulignant qu'aucune loi chinoise ne demande aux

entreprises d'installer les portes dérobées.

Deuxièmement, le gouvernement chinois souligne également que les entreprises doivent respecter les lois et les règlements du pays dans lequel elles exercent leurs activités, mais également les lois et règlements sur le contrôle des exportations et les sanctions de l'ONU, des États-Unis et de l'Union européenne.

06 **Shenzhen Satellite TV : Bonjour monsieur Ren. Ça fait longtemps que j'exerce le métier de journaliste à Shenzhen. De mémoire, dans les trois décennies passées, il est très rare de vous voir sur le devant de la scène, acceptant un nombre si important d'interview et ce, pendant plusieurs journées consécutives. Même les médias étrangers disent que ce n'est qu'un arrangement pour faire face à des situations particulièrement difficiles pour Huawei. Est-ce que vous êtes d'accord ? A travers ces interviews, vous comptez envoyer quel message ? Et puis une autre question, à propos des accusations de certains gouvernements occidentaux sur la cybersécurité de Huawei, vous pensez que c'est lié aux préjugés historiques ou bien c'est parce que Huawei doit vraiment améliorer certains aspects de ses activités ? Que fera Huawei pour dissiper cette préoccupation occidentale ?**

REN : Premièrement, le département des relations

publiques m'a obligé de rencontrer des journalistes. Ils m'ont dit qu'il faudrait renforcer la confiance de nos clients et de nos 180,000 employés, et faire en sorte qu'on nous connaît mieux et nous fait confiance. Cela permettrait également de dissiper les inquiétudes dans l'opinion publique, en montrant à tout le monde que nous ne sommes pas confrontés à des difficultés énormes comme cela peut laisser croire. Vous n'avez peut-être pas eu l'occasion de participer à nos réunions internes. Nos employés sont très excités dans ces réunions et ils ne sentent pas la difficulté qui pèse sur eux. L'opinion publique n'est pas au courant de cette situation, il nous faut donc leur donner la confiance. Il faut que je prenne la parole puisque cela pourrait fonctionner. Les rencontres avec les médias sont dans l'objectif de donner la confiance à la société. Certes, notre vitesse de croissance de cette année sera peut-être ralentie, la croissance étant estimée à moins de 20%.

Deuxièmement, à propos de la cybersécurité, il est important de faire la distinction entre la sécurité des données et la sécurité du réseau. On a souvent tendance à les confondre. Pendant trois décennies, Huawei a fourni la connexion au réseau à plus de trois milliards d'habitants de 170 pays du monde tout en maintenant un bon bilan de sécurité. Il nous faut pourtant continuer à progresser. Nous sommes en train de restructurer notre architecture de logiciels pour atteindre quatre objectifs,

à savoir : une architecture ultra simple, des transactions en ligne ultra simples, une sécurité extrême du réseau et la protection des données privées en respectant les principes de RGPD. Dans les cinq années à venir, nous allons investir considérablement dans la R&D pour bâtir le meilleur réseau du monde. Dans cinq ans, le bénéfice annuel généré par les ventes pourrait être doublé par rapport à l'année en cours.

07 China Business News : Je me souviens encore de la première interview que vous m'avez accordée en 2014. A l'époque, vous avez dit qu'il n'y avait rien de mystérieux avec Huawei, qu'une fois le voile levé, on voit les rides. Cette phrase m'a particulièrement impressionnée. Cinq ans plus tard, pensez-vous que le voile de Huawei a été vraiment levé ? J'ai l'impression qu'il y a plus de gens qui ont des doutes sur Huawei à l'étranger maintenant.

REN : Maintenant, il y a encore plus de rides. Plus le rayon est grand, plus il y a des problèmes. Si on se rétrécit pour devenir aussi petite qu'une patate, ce sera plus facile de tout voir sur nous et personne n'aura plus des doutes. Plus le rayon est grand, moins on y voit clair. Les gens auront encore plus du mal à voir ce que nous serions dans dix ou vingt ans. C'est pourquoi les gens ont tant de doutes maintenant. Mais les doutes ne signifient

pas que nous avons forcément des problèmes. En plus, les doutes ont leur propre importance. Les scientifiques aiment se douter des choses, sinon, ils ne découvriront jamais rien de nouveau. C'est justement parce qu'ils remettent à cause les choses existantes qu'ils découvrent des choses nouvelles. Donc les doutes ont leurs propres valeurs aussi et sont des produits corollaires qui surgiront lors de l'évolution.

Il est impossible de prévoir le développement futur de la société informatique. Dans les deux ou trois décennies à venir, la société humaine connaîtra sûrement une réforme bouleversante en ce qui concerne le modèle de production. Par exemple, l'IA sera utilisée dans la production industrielle et fera augmenter de manière importante la productivité. Vous avez visité notre ligne de production qui n'est pas encore entièrement intelligente. Mais déjà, sur cette ligne partiellement intelligente, on n'y voit plus beaucoup d'hommes. Dans cinq ans, sur cette ligne de production, il ne restera pas plus que cinq ou six personnes, peut-être juste deux ou trois qui seront là pour la maintenance. Bien sûr, beaucoup de gens travaillant sur nos lignes de production sont des doctorats, mais pas les simples ouvriers, ce qui est particulièrement vrai avec la production de puces optiques. Les doctorats qui s'avèrent très compétents dans la pratique sont rares.

Pour un pays, la priorité du stade actuel est de

développer l'éducation dont notamment l'éducation de base, et plus particulièrement celle dans les zones rurales. Faute d'une éducation de base de qualité, il sera difficile d'avoir des recherches de base bien solide. Proposer un salaire plus élevé aux professeurs du village pour que les talents aient envie de faire ce métier, pour que les élèves brillants aient envie d'intégrer une école normale. L'ancienne génération des leaders chinois comme le président MAO Zedong, SU Yu, HUANG Kecheng, XU Guangda ou encore YUN Daiying sont tous issus des écoles normales. Les plus brillants formeront ainsi les élèves encore plus brillants. Mais ce n'est pas le cas actuel, puisque les professeurs du village sont mal payés. Quand les enfants voient que les gens cultivés ne gagnent pas beaucoup d'argent, ils n'ont donc plus envie de faire les études. Ils ne s'adapteront donc pas à la société dans vingt ou trente ans. Il y aura une fragmentation de la société. La production qui dépend entièrement de l'IA va se déplacer à l'ouest, puisque les problèmes de syndicats, de protection sociale ni de grèves n'existeront, alors que celle qui n'utilise pas l'IA va peut-être dans les pays de l'Asie du Sud-Est, de l'Amérique latine ou bien de l'Europe du Sud, là où la main d'œuvre est moins chère. Notre pays sera confronté à ce genre de fragmentation. Il faut donc placer l'éducation de base comme la priorité ultime de l'état pour pouvoir faire face à cette révolution dans

l'avenir. Améliorer le niveau d'éducation de l'ensemble de la population devra relever de la responsabilité principale du PCC et du gouvernement et du devoir de chacun des citoyens. Ces bâtiments si modernes qu'on voit partout aujourd'hui seront obsolètes dans vingt ou trente ans. Mais si on investit dans l'éducation, dans vingt ou trente ans, ces enfants pauvres deviendront doctorats. Ils contribueront à l'accélération du développement du pays qui se dirigera vers plus de prospérité.

A ce tournant historique, tout ce que Huawei peut faire est de bien gérer ses propres affaires sans se préoccuper de celles des autres. C'est pourquoi on investit énormément pour avancer vers l'avenir. Tout à l'heure, le journaliste de CCTV m'a demandé pourquoi nous arrivons à investir autant dans la R&D alors que nous ne gagnons que peu d'argent. A titre d'exemple, cette année nous dégageons plus que 9 milliards de dollars américains de bénéfices contre entre 15 et 20 milliards d'investissements dans la R&D. Au fait, ces 15 milliards représentent pour nous un coût, et ce sont nos clients qui ont y investi. Cet argent ne fait pas partie des bénéfices, mais du coût.

Pourquoi nous avançons plus vite que les autres ? Le cycle des nouvelles technologies est devenu de plus en plus court. Dans le passé, les scientifiques découvrent une équation et puis 50 ans ou 60 ans après, on se

rend compte de l'utilité de cette équation. La théorie de l'électromagnétisme a été découverte, puis 50 ans ou 60 ans après, elle est utilisée dans la radio et puis encore bien des années passent... Les choses ne se passent plus de cette manière aujourd'hui. Le cycle est largement rétréci, pas si court qu'une milliseconde, mais en tout cas très court. Si on attend toujours la répartition des secteurs et hésite à entamer les recherches de base, on sera laissé en arrière par les autres.

La Chine est un grand pays peuplé. Si en plus on devient un pays peuplé de talents, on aura plus de confiance pour entrer en compétition avec les autres. Il faut donc plus de respect envers les maîtres d'école à l'école primaire. Bien entendu, par rapport au passé, ils bénéficient d'une meilleure condition, mais ce n'est toujours pas suffisant. Il faut que le métier d'enseignant soit considéré comme un métier très respecté et admiré et c'est ainsi que le pays aura de l'espoir dans l'avenir, qu'il pourra gagner dans la compétition mondiale.

Vous êtes au courant du succès de Huawei alors que les scientifiques étrangers constituent un élément très important dans cette réussite. Parce que nos salaires sont plus élevés que ceux des entreprises occidentales, nous avons attiré énormément de scientifiques étrangers qui viennent travailler pour Huawei. Nous avons au moins 700 mathématiciens, 800 physiciens, 120 chimistes, entre 6,000 et 7,000 experts spécialisés en recherches de base

et plus que 60,000 ingénieurs supérieurs et ingénieurs de tous les domaines... Cette équipe gigantesque avance. Pour pouvoir concurrencer avec les pays occidentaux, il faut garder les pieds sur terre et passer 50 ans, 60 ans voire 100 ans à bien développer l'éducation.

Pour développer l'éducation, le plus important n'est pas les locaux mais les enseignants. Les étudiants de la prestigieuse École militaire de Huang Pu étaient reconnus par les bandes de tissu qu'ils enrroulaient autour de leurs mollets alors que les étudiants de l'Université de Kangda n'avaient d'autres équipements que des tabourets. Dans les films sur l'Université de Kangda, les étudiants sont assis sur un tabouret sur un terrain poussiéreux en train d'écouter un discours du président MAO qui parlait sans micro. Mais c'était ces gens qui ont fondé la République Populaire de Chine. L'École militaire de Huang Pu et l'Université de Kangda ne sont-elles pas les très prestigieuses écoles du monde ? Donc dans l'éducation, le plus important n'est pas l'aspect matériel mais l'aspect humain. Les ingénieurs de l'âme de l'Humanité méritent plus de respect et c'est en accordant à ces gens le respect que le pays aura de l'avenir.

Journaliste : Vous évoquez le thème de l'éducation de base, vous souhaitez mettre la société en garde ?

REN : Je pense que ces slogans doivent être valables

pour toute la société : Les plus brillants forment ceux qui sont encore plus brillants ou bien Même si le pays n'est pas riche, il faut bien payer les enseignants.

Journaliste : Qu'est-ce que vous comptez faire sur ce sujet ?

REN : Bien gérer notre entreprise, c'est donner un exemple aux autres. Qu'est-ce que Huawei possède ? Rien du tout. Nous n'avons pas de connexion haut placée ni des ressources. Tout ce que nous avons, c'est les talents. Nous rassemblons les talents chinois et étrangers, ce qui nous a permis d'atteindre notre succès d'aujourd'hui. Cela montre que l'éducation est d'une importance primordiale.

08 The Paper : A l'époque de la 4G, nous avions l'impression que vous étiez dans une compétition avec beaucoup d'autres joueurs et que vous finissez par devancer les autres. Nous croyions qu'à l'ère de la 5G, Huawei entrerait désormais dans un champ bien vaste. Mais jusqu'à là, il y a eu beaucoup d'obstacles imposés par l'extérieur. Comme vous l'avez dit tout à l'heure, Huawei s'attendait plus ou moins à ce genre de situations. J'aimerais donc savoir, pour la prochaine étape, que compte Huawei faire pour surmonter ces difficultés ? Et puis une deuxième question, ce matin nous avons visité deux laboratoires de Huawei et

nous avons vu les efforts déployés par Huawei dans le domaine de recherches de base. Au niveau national, les entreprises et les établissements d'enseignement supérieur sont aussi encouragés à faire les recherches de base. J'aimerais entendre vos avis sur ce sujet.

REN : Sur les réseaux sociaux chinois, une enseignante a mis en ligne sa lettre de démission, dans laquelle elle a dit que le monde était grand et qu'elle voulait voir les choses ailleurs. Je dirais que le monde est grand et qu'il y a beaucoup d'autres endroits où nous pouvons développer la 5G. Pour l'instant, nous ne pouvons pas encore faire autant. Le refus par un petit nombre de pays ne veut pas dire qu'on nous refuse dans la plupart des pays. Au fait, on exagère l'effet de la 5G et le succès de Huawei. Nous avons avancé trop vite et les jeunes n'arrivent pas à contenir leur enthousiasme. Ils n'ont pas arrêté d'en parler et finissent par donner un effet exagéré. Au fait, la société humaine n'a pas un besoin si urgent de la 5G. Les gens ont maintenant besoin du haut débit alors qu'il n'est pas l'élément principal de la 5G. La 5G est quelque chose de très riche et pour explorer cette richesse, il faut attendre le surgissement des nouveaux besoins. Cela prendra beaucoup de temps. Il ne faut pas s'imaginer la 5G comme les vagues de la mer qui arrivent en apportant la richesse, qu'il faut pêcher le plus vite possible avant de rater l'occasion. L'évolution de la 5G sera forcément lente. Le Japon et la

Corée du Sud utilisent toujours la 4G qui, si utilisée à bon escient, leur suffit largement. En Chine, la 4G n'est pas utilisée de façon efficace. Quand j'allume mon portable, le débit se situe entre 20 et 30 mbps alors qu'en réalité, notre réseau de 4G aurait pu atteindre entre 300 et 400 mbps, suffisamment important pour regarder les émissions télévisées de 8K. Mais dans la journée, on n'a que 20 ou 30 mbps, ce qui permet de regarder la télé de 4K mais pas la 8K. Pourquoi ? L'architecture du réseau n'est pas bien faite. Plus précisément, qu'est-ce que cela signifie ? C'est que les mathématiciens n'ont pas été sollicités pour travailler l'architecture du réseau, que les problèmes structurels persistent et que dans la pratique, la 5G ne saurait être plus efficace que la 4G à cause de ces problèmes. Prenons un exemple simple, pour quelqu'un qui a une grande bouche mais une gorge très petite, quand il avale un gros morceau de viande, celle-ci ne pourra pas passer par la gorge. Ce que j'aimerais faire comprendre aux gens par cette métaphore est que les stations de base 5G ne sont pas la panacée qui permettrait de résoudre tous les problèmes. Pour la prochaine étape, la 5G s'appuiera sur les ondes de millimètres avec lesquelles, si on paie le double de l'argent, la vitesse sera 100 fois plus vite, permettant aux gens de télécharger quelques dizaines de vidéos de haute définition en une seconde. Dans notre laboratoire, ceci devient déjà la réalité. Pour l'instant, la 5G ne peut

pas jouer pleinement son rôle parce qu'elle est trop rapide. La CCTV a utilisé la 5G pour diffuser le Gala du Festival du Printemps à Shenzhen cette année. Il s'agit d'une démonstration de la 5G qui est encore loin d'être largement commercialisée.

Sur les recherches technologiques, nous avons un slogan qui dit absorber l'énergie de l'univers autour d'un café. Pour quoi faire ? Nous nous inspirons de la pratique de Google. Sa maison mère utilise les bénéfices pour alimenter des recherches sur des projets difficilement réalisables, comme par exemple l'élixir de longue vie. Ce sont des contributions à la société, puisque la richesse est placée dans des recherches portant sur l'avenir de l'humanité. Nous faisons la même chose. C'est pour cette raison que nous essayons d'absorber l'énergie de l'univers autour d'un café. Nous avons appris au Google d'investir à l'avenir et d'explorer l'avenir de l'homme. Nous soutenons les recherches de base menées par des professeurs de l'université qui, comme un phare, illumine nous tous. La seule différence est que nous avons compris cette idée plus tôt que les autres, et que nous mettons au point des produits plus vite que les autres, c'est tout.

Les quelques 15,000 scientifiques et chercheurs qui spécialisent dans les recherches de base convertissent l'investissement en connaissances. Nous avons également une équipe forte de plus de 60,000

personnes qui se concentrent sur le développement des produits, convertissant à leur tour, les connaissances en argent. Nous soutenons également les recherches des scientifiques de l'extérieur.

Journaliste : Vu de ce point de vue-là, les entreprises ne sont pas les mieux placées pour mener des recherches de base.

REN : Mais si l'entreprise ne le fait pas, nous ne pourrions pas être le leader de notre époque, ni gagner de l'argent supplémentaire, ni par conséquent faire des investissements supplémentaires. Nous serions dans ce cas-là un simple fabricant des équipements. Pourquoi nous avons la confiance d'être le plus avancé du monde ? Pour ce qui relève de l'électronique, nous avons créé les puces les plus avancées tels le processeur basé sur l'ARM et les puces IA. Concernant le photonic switching, nous sommes également le numéro un. Dans le domaine quantique, nous suivons le pas d'autrui, essayant au moins de comprendre comment utiliser les PCs quantiques, une fois qu'ils auront été mis au point par les autres.

Dans les trois domaines que sont celui de l'électronique, du photon et celui du quantique, nous sommes devant les autres dans les deux premiers et nous suivons les autres dans le dernier. Les recherches de base nous apporteraient les bénéfices

supplémentaires, qui nous permettraient d'investir dans des domaines stratégiques, afin de tirer la société vers l'avant. Les scientifiques de l'extérieur nous accueillent favorablement, parce qu'ils sont aussi respectés que les phares qui nous guident et que nous ne portons jamais atteinte à leurs intérêts. L'acte Bayh-Dole des États-Unis permet aux universités et aux institutions de recherches non lucratives de jouir des droits de dépôt de brevets et de détention de brevets pour leurs inventions et créations, pourtant financées par le gouvernement fédéral, permettant ainsi de largement favoriser le convertissement des fruits des recherches scientifiques en produits. Cet acte américain nous inspire beaucoup. Nous ne cherchons pas à nous emparer des découvertes d'autrui. Et au lieu de travailler avec les universités, nous travaillons avec les professeurs qui sont les leaders dans leur domaine respectif.

09 Shenzhen Economic Daily : Comment évaluez-vous l'état actuel des recherches de base menées par Huawei ? Quel est son niveau technologique ? Quel est votre objectif personnel ? Je me souviens qu'il y a deux ans, quand vous participiez à la Conférence de Science et de Technologie de Chine, vous avez dit que Huawei est entrée dans une zone inconnue, est-ce que vous êtes toujours sur ce niveau-là ?

REN : D'une manière générale, nous ne sommes pas satisfaits des recherches de base de Huawei et je vais vous expliquer pourquoi. Le domaine dans lequel nous avons vraiment bien avancé est la mathématique. Le développement des smartphones et les équipements du système sont tous basés sur cette science. Mais dans d'autres domaines scientifiques telles que la physique, la chimie, la neurologie ou encore la cérébrologie, nous ne faisons que débiter et sommes donc laissés en arrière. La future science de l'électronique s'appuiera sur ces filières dont les scientifiques ne se jettent pas encore dans nos bras. Nous avons donc un très long chemin à parcourir pour construire l'architecture de la future société informatique.

J'ai parlé de la zone inconnue quand j'évoquais le sujet de latence. La latence est l'enjeu principal dans beaucoup de domaines, y compris par exemple le pilotage automatique. Il y a quelque temps, mon épouse et ma fille cadette roulaient dans une voiture autonome allemande sur l'autoroute allemande pendant deux heures, à grande vitesse. La phase L3 du pilotage automatique est devenue la réalité en Europe. Huawei travaille avec Audi sur le pilotage automatique de la phase L3. Figurez-vous que la phase ultime du pilotage automatique est L5 et c'est à partir de cette phase-là que la 5G commence vraiment à jouer son rôle. Pourtant, le problème de latence persiste.

La vraie zone inconnue est donc la réduction de la latence. Tout circuit électrique dispose d'un condensateur et de la résistance électrique qui ont pour résultat la latence. Une époque de zéro latence n'existe pas. L'évolution des choses est telle qu'on entre désormais dans une époque saturée et nous nous trouvons au sommet de la courbe de saturation. Les nouveaux arrivants nous rattraperont facilement. Pour nous, cela représente le risque de l'avenir. Vous imaginez bien à tel point que c'est facile de fabriquer un produit électronique. Il suffit de mettre quelques puces ensemble. Nos avantages ne le seront plus avec le temps. Nous avons peur de ne plus pouvoir avancer vite dans ce secteur.

Le Premier Ministre chinois a visité en Belgique une plate-forme de design IMEC où les puces de trois nanomètres voire d'un nanomètre sont devenues une réalité. Si même avec la limite atteinte, on ne saurait toujours répondre aux besoins de l'homme et que le graphite ne puisse pas encore remplacer la silicium, que faire ? Nous superposons les puces, mais le plus grand problème est de dégager la chaleur entre les puces. La solution à ce problème consiste aussi une technologie très pointue. La science thermique sera donc la science la plus pointue dans notre secteur électronique et c'est aussi un domaine où nous sommes avantageusement placés, mais tout ça est bien abstrait. En tout cas, face

aux défis de l'avenir, nous cherchons une solution, mais si avec le temps qui s'écoule, nous n'y arrivons toujours pas, les autres ne vont pas tarder à nous rattraper.

10 People's Daily : J'ai eu l'occasion d'échanger avec un chef d'entreprise qui disait qu'il marchait sur les œufs, qu'il avait tout le temps peur que les concurrents les rattrapaient et que les clients ne s'intéressaient plus à leurs produits. Est-ce que vous partagez les mêmes soucis ?

REN : Marcher sur les œufs n'est qu'une image. Nous l'utilisons aussi tous les jours. Mais si nous sommes vraiment aussi inquiets, nous ne pourrions plus avancer. Nous avons de la confiance. Dans les conversations, on exagère toujours un peu comme si on était vraiment très inquiet. Il ne faut pas prendre ces propos au sérieux.

L'APP iGet : Le prochain qui va tomber sera Huawei ?

REN : Définitivement.

L'APP iGet : Mais pas forcément le prochain ?

Caijing : Les autres entreprises disent vouloir devenir entreprises centenaires et traditionnelles.

REN : Être une entreprise centenaire est très difficile, le plus grand défi étant la paresse et l'inertie. Un responsable politique a proposé d'étudier et de faire un résumé du modèle de Huawei et je lui ai dit qu'il ne

faudrait pas le faire. Pendant les 20 premières années, nous avons beaucoup progressé tandis que pendant la dernière décennie, nous avons fait marche en arrière. La paresse vient quand on gagne beaucoup d'argent. Les employés n'ont plus envie d'aller travailler dans les endroits où les conditions sont difficiles, ni de prendre des postes difficiles. La lutte contre la paresse est un grand défi pour nous. Ce souci justifie notre accent mis sur l'autocritique qui permet de nous éloigner de la paresse. Ce ne sera pas chose facile à mon avis. C'est toujours plus facile de se révolter contre les autres que de se révolter contre soi-même.

11 **iceo.com : L'année dernière, lors de l'Atelier des Ressources Humaines de Huawei, les employés ont exprimé leurs avis à votre égard qui ont été résumés en dix choses que vous devriez améliorer. Est-ce que vous les trouvez justes ? Est-ce que vous vous êtes amélioré selon ses avis ?**

REN : « Les dix crimes » sont publiés dans notre communauté virtuelle Xin Sheng. Nos 180,000 employés donnent leurs avis sur la façon de s'améliorer. Ceci constitue une culture de l'entreprise permettant d'améliorer notre mécanisme interne progressivement. Quand je vais sur Xin Sheng, je ne m'intéresse qu'aux critiques alors que les louanges ne m'intéressent point.

Il faut comprendre ce qui se passe sur le terrain et savoir si la direction a bien fait son travail. Une fois les problèmes détectés, quelqu'un s'en chargera et mènera une enquête pour vérifier si ces problèmes sont réels.

12 **CCTV : Vous évoquez souvent les recherches de base. Dans votre jeunesse, est-ce que vous avez songé à devenir scientifique ? Est-ce que vous vous dites que vous n'avez pas choisi le bon chemin à suivre ? La deuxième question, vous avez dit que Huawei avait beaucoup d'argent qu'on ne savait pas comment utiliser. Vos produits sont excellents. Récemment, une rumeur sur la collaboration entre Huawei et M. YUAN Longping sur les rizières en mer court. Elle a été promptement déniée par Huawei. Mais cette rumeur reflète probablement le fait que les gens souhaitent voir Huawei créer plus de produits et de meilleurs produits. Est-ce que Huawei a pensé à une expansion vers d'autres domaines ?**

REN : Premièrement, quand on n'avait que quelques centaines d'employés, on fonçait tous vers une brèche de la muraille. Quand l'entreprise est devenue plus grande avec des milliers, des dizaines de milliers voire des centaines de milliers d'employés, on vise toujours la même brèche de la muraille. Chaque année, la munition mobilisée pour bombarder cette brèche se

situe entre 15 et 20 milliards de dollars américains et encore, ce sont que des dépenses liées à la R&D. Les autres départements dépensent aussi beaucoup d'argent. Donc si on totalise les dépenses, la somme dépassera largement ce chiffre mentionné. C'est en nous focalisant toujours sur la même brèche qu'on arrive à se faire une place dans cette société. Si on se complique la vie en entraînant des chariots, des carrosses et des remorques... alors le TGV que nous sommes ne pourra plus avancer.

Trop d'argent à dépenser, ce n'est qu'une expression. Nous multiplions les investissements dans l'avenir, et il n'est pas facile de dépenser cet argent à bon escient. Tous les départements de l'entreprise ont besoin d'un budget qui est pré-examiné de façon extrêmement rigoureuse. Par exemple, quand on alloue un budget stratégique de près de 3,68 milliards de dollars américains, ceux qui le reçoivent sont sûrement sous pression pour l'utiliser à bon escient. Nous avons une Université de Huawei qui forme les gens qui ont déjà leur diplôme de doctorat ou de master, certains d'entre eux sont mêmes diplômés des universités étrangères prestigieuses, ou qu'ils ont des expériences de travail très réussies. On les fait entrer dans cette université pour suivre les formations puis les envoie prendre les postes différents et le cycle continue. Les frais que cela génère sont incroyablement élevés. Les travaux sur le nouveau campus de cette université ne sont pas encore

terminés. Soyez les bienvenus pour le visiter lors de votre prochaine visite à Huawei.

13 Caixin Weekly : REN, vous avez dit que dans l'avenir, il y aura peut-être beaucoup d'opportunités dans le monde intelligent. Huawei est aujourd'hui le leader dans beaucoup de domaines, y compris les puces, les serveurs ou encore le cloud. Au niveau mondial, plus aucune entreprise ne saurait être considérée comme une référence par Huawei. Quelles sont les limites de vos activités ? Pas mal de vos partenaires ont peur qu'un jour, vous seriez un concurrent très puissant.

REN : Nous fabriquons le tuyau, fournissant ainsi une opportunité aux flux d'informations. Les serveurs et les équipements de stockage sont comme un réservoir pour ces tuyaux. Le terminal est le robinet. Toutes ces technologies sont reliées entre elles. Pourquoi le développement de nos terminaux est tellement rapide ? C'est grâce à la quantité importante de notre réserve stratégique en matière de tuyaux qu'on a intégré à nos terminaux. Les scientifiques travaillent beaucoup pour les améliorer, le département des terminaux a donc avancé très vite. Nous n'allons jamais entrer dans d'autres domaines. Il y a quelques jours, un journaliste occidental m'a demandé si Huawei allait se mettre à fabriquer les voitures. La réponse que je lui ai donnée était que nous

ne serions jamais un équipementier automobile. Nous travaillons sur les modules électroniques de l'automobile connectée, comme par exemple le calcul périphérique. On pourrait bien être le plus performant du monde, mais ces modules ne sont pas la voiture elle-même et qu'il faut toujours les intégrer dans la voiture qui, avec ces modules, pourrait réaliser le pilotage automatique. Ce qui est sûr, c'est que nous ne fabriquerons jamais l'automobile. Nous ne franchirons pas le pas. Nous nous bornons au secteur électronique et ne voulons pas aller au-delà.

14 **Caixin Weekly : J'ai lu récemment beaucoup de rapports ou de discours, y compris ceux des think tanks américains qui évoquent la possibilité de voir le monde technologique se déchirer en deux camps, celui des Chinois et celui des Américains. Comment évaluez-vous la tendance d'évolution du secteur technologique ? Huawei n'a jusqu'alors jamais choisi un camp, mais dans un contexte international pareil, avec cette rivalité entre deux puissances du monde, Huawei pourra-t-elle s'en sortir ?**

REN : Si un jour cette rivalité devient la réalité, la Chine doit mettre en priorité l'éducation. Nous avons plus de 40,000 employés déployés à l'étranger dont la plupart n'ont pas envie de rentrer en Chine. Pourquoi ?

L'accès à l'école est très difficile. Comment changer d'école ? Le modèle éducatif est très différent. Ces questions pratiques font que nos employés n'ont pas envie de changer de pays. Même s'ils se trouvent en Afrique, ils arrivent à envoyer leurs enfants dans les meilleures écoles. Mais s'ils reviennent à Shenzhen, il sera très difficile de trouver une école pour leurs enfants. L'éducation est donc un problème pressant de notre pays. Il faut satisfaire pleinement le droit des enfants de bénéficier de l'éducation. Les parents se font le plus de soucis pour leurs enfants. Promouvoir la croissance démographique sans se rendre compte de ses conséquences est une erreur, puisque dans l'avenir, la production se dirigera vers l'intelligence artificielle.

M. ZHU, CEO de DFMC m'a posé la question du pilotage automatique et je lui ai dit qu'en Chine, le pilotage automatique pourrait bien commencer par le tracteur. Nous ne serions pas obligés d'entrer en concurrence avec les pays occidentaux sur la même piste. Si le tracteur intelligent peut travailler 24h sur 24, ne craignant ni les moustiques, ni la forte pluie, ni les montagnes hautes, notre productivité agricole sera ainsi augmentée n'est-ce pas ?

15 **Jiemian News : Dans les interviews, vous évoquez à maintes reprises l'IA. Beaucoup d'entreprises font de l'IA**

un objectif principal et ne parlent que de l'IA. Avez-vous peur qu'il y ait une bulle de l'IA ?

REN : Oui, il pourrait y avoir une bulle. Mais ne craignez pas l'éclatement de celle-ci. Les ingénieurs et les experts qui n'ont pas réussi, on les recrute chez nous. Pourquoi ? Il nous faut changer notre structure de production et de service dans le monde entier. Il nous faut donc ces gens-là. Ils n'ont pas réussi parce qu'ils ont une ambition trop grande et une plate-forme trop petite. Chez Huawei, la plate-forme est très grande, il y a énormément d'opportunités pour que leur potentiel soit libéré. Pourquoi il pourrait y avoir des bulles de l'IA ? Vous savez que pour une chose, une entreprise suffirait des fois pour couvrir les besoins du monde entier. Par exemple, qui pourrait faire mieux que le système d'Office de Microsoft ? Quand le vrai robot voit le jour, 90% des robots sur le marché finiront par disparaître. Il est donc difficile d'expliquer s'il s'agit d'une bulle d'IA.

Je vais vous expliquer comment notre station de base a été installée dans une très haute montagne dans la région de Xinjiang. Le livreur de JD.com a transporté l'équipement sur la montagne avec sa moto, puis installé l'équipement selon notre manuel. Nos ingénieurs ont procédé à la configuration et au test à Xi'an, à des milliers de kilomètres de la station de base. Une fois les tests passés, le rapport et la réception faits, on paie le livreur. Si nous n'utilisons pas l'IA pour augmenter

l'efficacité de notre travail, nous ne pourrions pas baisser le coût ni générer des bénéfices importants, sans parler d'augmenter l'investissement stratégique dans l'avenir.

16 Nanfang Daily : Quelles sont, d'après vous, les difficultés principales auxquelles Huawei est confronté ?

REN : Je pense que les difficultés sont partout. Il n'y a rien que les difficultés.

17 Caijing : Quel est votre projet d'expansion internationale ?

REN : Il n'y a aucun changement par rapport à notre projet actuel. Nous allons continuer à faire ce qu'on fait depuis toujours.

Caijing : Vous comptez focaliser vos efforts sur quels domaines ?

REN : Nous ne changeons pas notre orientation ni entrons dans des domaines qui nous ne sommes pas familiers.

18 Global Times : Je sais que les médias occidentaux vous ont déjà posé ce genre de questions, mais j'aimerais toujours vous parler de Mme. MENG Wanzhou. J'aimerais entendre votre réponse en tant que son père. Dans quelle circonstance avez-vous entendu,

pour la première fois, qu'elle a été arrêtée au Canada ?

Est-ce que vous communiquez facilement avec elle maintenant ? Comment elle se porte maintenant ? Le 29 janvier sera le délai de l'extradition, est-ce que vous prévoyez des difficultés ?

REN : MENG Wanzhou et moi envisageons participer à la même conférence en Argentine dont elle serait l'animatrice principale. Elle faisait le transit au Canada et s'est fait malheureusement arrêter. Je suis partie deux jours plus tard qu'elle et j'ai fait mon transit ailleurs. Nous faisons appel aux moyens juridiques pour trouver une solution. En tant que père, je tiens d'abord à remercier le gouvernement chinois qui lui a prodigué la protection consulaire en vertu de son statut de ressortissant chinois. Je veux également remercier tous ceux qui ont exprimé leur soutien et leur préoccupation à son égard.

Avec ma fille, on s'appelle sur le portable puis on se raconte des blagues. Elle est forte.

19 Caijing : Vous êtes contre l'innovation indépendante de façon à se renfermer sur soi, si j'ai bien compris. Puis vous avez dit que celui qui inventera en premier le PC quantique sera sûrement IBM ou Microsoft.

REN : Ce n'est mon avis personnel.

Caijing : Huawei ne sera donc pas le premier.

REN : Sûrement pas.

Caijing : Alors j'aimerais savoir, dans la mesure où chaque année, vous investissez tant d'argent dans la R&D et que pour avancer, il faut toujours suivre le pas des précurseurs, comment vous équilibrez le partage de l'innovation technologique et les recherches indépendantes ?

REN : Moralement, je suis pour l'innovation indépendante, puisque les scientifiques ont toujours innové de cette manière. C'est un esprit. Je pense qu'avec les connaissances les plus pointues auxquelles peu de gens ont l'accès, il est possible de mettre l'accent sur l'innovation indépendante. Regardons donc l'exploration de la Lune de Chang'e 4. Si les autres ne donnent pas ce dont on a le plus besoin, on n'a pas d'autre choix que de se débrouiller tout seul. Mais avec les technologies très peu sophistiquées, il ne faut pas toujours insister sur l'innovation indépendante. On veut innover nous-mêmes une vis ? Les PME japonaises et allemandes sont formidables. Une entreprise japonaise a mis des dizaines d'années pour fabriquer rien qu'une vis, qui a la particularité exceptionnelle de ne jamais se dévisser. Les équipements de grande vitesse, les TGV et les avions du monde entier utilisent les vis produites par cette entreprise. J'ai eu l'occasion de visiter Leica qui n'est qu'une entreprise du village. Une vieille dame

a passé 35 ans à peindre l'extérieur des produits. Les machines ne pourront pas la remplacer parce qu'elles ne pourraient pas mieux faire qu'elle. Donc même si très âgée, elle peint toujours les appareils. Je pense que si l'on ne fait qu'une chose et qu'on le fasse bien, tant mieux. Mais si les autres le font déjà très bien et nous voulons absolument refaire la même chose juste pour avoir la face, ce n'est pas la peine. Je pense que l'ouverture seule nous permet d'avancer vite pour atteindre nos objectifs.

20 **Caixin Weekly : Les Américains auraient été à l'origine de beaucoup de troubles cette fois-ci. Si vous pouviez passer un message au gouvernement américain ou à la société américaine, que voulez-vous dire ?**

REN : Je pense que ces voix de divergence sont celles d'un petit nombre d'hommes politiques qui ne peuvent pas représenter le peuple américain ni le milieu industriel américain, ni les entreprises américaines et encore moins leur milieu scientifique. Le milieu industriel et les entreprises américaines affichent un soutien solide à notre égard et désirent fermement renforcer leur coopération avec nous. Donc même si les voix de ces quelques hommes politiques sont fortes, il faudrait attendre la fin pour voir si elles produisent beaucoup d'effets.

21 **L'APP iGet : Pourquoi vous avez qualifié Trump de grand président ? Cela a suscité beaucoup de controverse.**

REN : Trump a su faire baisser les impôts de manière considérable, un choix favorable au développement de l'industrie. Cela donnerait aux États-Unis la compétitivité pour les cent ans à venir. Mais s'il passe son temps à disputer avec les autres pays et arrêter les gens pour rien, personne n'osera plus investir aux États-Unis. La réduction des recettes fiscales suite à la baisse d'impôts ne pourra pas être compensée et l'économie américaine connaîtrait peut-être une chute libre. Mais le prochain président américain ne va pas modifier le régime fiscal, il dirait aux gens : venez investir aux États-Unis où l'impôt est très bas et les terrains peu chers, tout comme le sont les autres marchandises. Peut-être ce sera la reprise économique des États-Unis.

M. Trump a fait un travail remarquable en baissant les impôts. De façon similaire, M. DENG Xiaoping a creusé un fossé (à Shenzhen) pour que l'argent (investissement) s'y afflue, ce qui a permis une croissance importante de l'économie chinoise. De ce point de vue, M. Trump est un grand président. Mais je l'ai également critiqué en mentionnant l'autre aspect, n'est-ce pas ? Personne n'ose maintenant aller investir aux États-Unis. La monnaie a toujours deux faces.

Au Royaume-Uni, M. Cameron et M. Osborne ont

dit vouloir réduire les impôts et les aides sociales. Le dernier compensera le premier et l'équilibre sera atteint. Comment réduire les aides sociales ? Il faut tout d'abord que tous ceux qui touchent l'aide sociale aillent faire la demande de l'emploi. S'ils n'arrivent pas à trouver du travail, ils peuvent rendre service à la communauté, en s'occupant par exemple des personnes âgées solitaires, en faisant du ménage ou en nettoyant la rue. Si l'individu ne travaille pas, il ne pourra pas bénéficier de l'aide. Le Royaume-Uni ne cesse de baisser les impôts, la réduction fiscale ayant atteint 17%. Le pays recommence donc à attirer les investissements.

22 L'agence de presse Xin Hua : Vous avez parlé de vouloir investir 100 milliards de dollars américains pour améliorer l'architecture du réseau. Est-ce que vous pourriez nous donner quelques détails ? Cette restructuration concerne quels systèmes ? Est-ce qu'il y a un agenda concret ? Cette restructuration n'est sûrement pas due aux changements du marché international ou de l'opinion publique, elle est basée certainement sur votre jugement des opportunités futures ? Selon vous, quelles sont les grandes opportunités du marché mondial de la télécommunication ?

REN : Le projet dont on parle consiste à développer

un réseau ultra simple, des transactions en ligne ultra simples, un réseau ultra sécurisé et à protéger les données privées conformément aux critères européens de RGPD. Ces quatre objectifs atteints, nous allons continuer à croître.

China Business News : Et les opportunités futures ?

REN : La restructuration de l'architecture du réseau et la demande future des images par la société vont générer beaucoup de marges pour nous. Quand vous avez visité notre salle d'exposition, vous avez vu les images de télévision de 8K. Ça vous a plu, n'est-ce pas ? Les villes chinoises comme Pékin, Shanghai, Guangzhou ou Shenzhen remplissent déjà les conditions nécessaires pour la télévision de 8K, alors pourquoi pas le faire ?

23 Caijing : Avec un si bel avenir des activités de Huawei, pourquoi vous avez dit que cette entreprise serait la prochaine à tomber ?

REN : Ce n'est qu'une question de temps, une question d'ordre philosophique, sans être une question de réalité.

24 L'APP iGet : Huawei est presque l'unique entreprise au monde à réussir aussi bien dans le domaine B2C et dans celui de B2B. Comment vous y êtes parvenu ?

REN : Les capacités technologiques du réseau sont appliquées dans nos smartphones. A titre d'exemple, les images de notre smartphone sont très bonnes, ce qui est le fruit de nos recherches mathématiques déployées dans le système d'images de notre réseau. Dans la prochaine étape, nos activités de connexion du réseau connaîtront un plus grand succès et nous proposerons la meilleure et la plus intelligente des connexions du monde. Ces domaines sont interconnectés les uns aux autres.

25 **L'APP iGet : Est-ce que le succès du CBG est un hasard ?**

REN : Le monde est devenu intelligent comme vous le savez. Comment une société intelligente perçoit les choses ? Par le biais des terminaux. Les terminaux ont besoin des capteurs et des écrans. Donc les terminaux auront de beaux jours devant eux, y compris les objets connectés. Les smartphones ne sont qu'une partie des terminaux.

26 **The Paper : Il y a deux jours lors d'une interview accordée aux médias étrangers, vous avez dit que sur le plan de la protection des données privées, il faudrait apprendre auprès d'Apple. Huawei a parlé d'apprendre auprès d'Ericsson également. Avec l'architecture des**

activités et le poids de Huawei, est-ce qu'il y a toujours une référence ou un exemple que vous pourriez suivre ? Ou bien à votre avis, qu'est-ce que Huawei devrait faire à l'heure qu'il est ? Il faut déployer les efforts dans quels domaines concernant l'orientation de l'entreprise?

REN : Premièrement, le modèle de développement d'Amazon est très intéressant, un site de vente de livres qui, soudainement devient le concurrent le plus farouche des opérateurs de télécommunication du monde, mais également le concurrent le plus impressionnant des fournisseurs d'équipements de la télécommunication du monde. Deuxièmement, Google est aussi exceptionnel. Vous avez vu comment travailler l'Armée de Google. Troisièmement, Microsoft est aussi très puissant. Ce sont tous des exemples à suivre. Il y a partout des maîtres qui peuvent nous apprendre des choses.

27 **The Paper : Apple est dans une impasse d'innovation maintenant. Ses chiffres d'affaires et sa performance sur le marché boursier se dégradent. Qu'en pensez-vous ?**

REN : Apple est une très grande entreprise qui a boosté le développement de l'internet mobile, provoquant ainsi des changements structurels qui ont bouleversé la société.

28

L'agence de presse Xin Hua : Quelle attitude souhaitez-vous voir chez les internautes chinois envers Huawei ? Quelle image de Huawei souhaitez-vous montrer à l'étranger ?

REN : Je compte sur davantage d'indulgence des internautes chinois. Vous savez, il y a des scientifiques qui se font insulter en ligne pour la simple raison d'avoir publié des avis scientifiques différents. Les scientifiques sont tous comme Copernicus. Sa théorie héliocentrique à l'époque était considérée comme les paroles d'un fou et un défi contre Dieu. Pourrait un homme être plus grand que Dieu ? Donc j'aimerais qu'on soit plus indulgent avec les Copernicus de nos jours et c'est ainsi que notre pays pourra voir naître les nouveautés. Les scientifiques avancent beaucoup de nouvelles choses qui ont l'air excentrique, mais il faut se montrer indulgent.

29

Global Times : REN, vous faisiez partie de l'armée et vous êtes, à ma connaissance, également un membre du PCC. Ce statut est plutôt une richesse ou un fardeau quand vous dirigez une multinationale ?

REN : Il n'y a pas de corrélation entre ces deux. Ne mélangez pas le modèle commercial et l'idéologie. L'Occident par exemple, croit en Dieu, mais les Occidentaux ont conçu le train, alimenté par le charbon. Nous sommes dans une société commerciale et ce

n'est pas parce qu'on est membre du parti qu'on va être complètement désintéressé et abandonner notre modèle commercial. Sinon, pourquoi la Chine est passée à l'économie du marché ? Il faut utiliser les règles du jeu du marché.

30

People's Daily : La cybersécurité et la protection des données privées sont considérées comme les plus hautes priorités de cette année, est-ce que vous pourriez nous en expliquer la raison ?

REN : Ce sont des priorités pour toujours et pas simplement de cette année. Pourquoi ? Dans le passé, la transmission et les échanges étaient simples, les virus ne pouvant pas se faufiler dedans. C'est la raison pour laquelle les premiers systèmes de communication utilisés dans les années 80 n'avaient pas de problèmes de cybersécurité. Et puis, avec l'apparition de l'IP, les faiblesses sont devenues plus nombreuses. Dans la future ère de cloud, il y aura des faiblesses partout. Celui qui arrive à bien s'occuper de la cybersécurité aura les clients. C'est ainsi qu'on voit la cybersécurité parce que dans l'avenir, nous serons le pilier de l'ère de cloud. Ce ne sont donc pas que des priorités de cette année, elles le seront pour toujours.



Table ronde I avec les médias japonais

Le 18 janvier 2019, Shenzhen, Chine

01

Modérateur : Avant de commencer, j'aimerais vous poser une question au nom des professionnels des médias ici présents : beaucoup de collègues me racontent que vous aimez bien le Japon et que la chanson le Printemps du Nord vous plaît particulièrement. Quand est-ce que vous vous êtes rendu pour la première fois au Japon ? Quelle est votre impression de ce pays ? Pourquoi aimer cette chanson ?

REN : Ma première visite de ce pays date d'il y a plus de 30 ans. J'étais encore un jeune homme à l'époque. J'y suis retourné depuis, ce qui m'a permis d'avoir une impression plus profonde du Japon. Les souffrances que le Japon a vécues pour se remettre après la Seconde Guerre mondiale sont plus accablantes que l'ensemble des souffrances que la Chine a connues suite aux catastrophes naturelles tout au long de son histoire. La prospérité du Japon d'aujourd'hui n'aurait pas pu être possible sans les efforts incroyables de son peuple.

A propos de la chanson le Printemps du Nord, ma compréhension de cette pièce musicale reste plutôt superficielle. Elle parle de l'histoire d'un jeune homme qui a quitté son pays natal pour trouver des possibilités ailleurs alors qu'il a oublié d'écrire des lettres à son bien-aimée qui est restée dans le village. Quelques années après, quand il est retourné dans son village, la jeune fille était déjà mariée. Le mariage est comme un pont composé d'un seul tronc d'arbre, si quelqu'un d'autre

passer le pont avant toi, tu n'aurais plus la possibilité de marcher sur ce même tronc. Nombreux sont ceux qui ont eu le succès dans leur carrière aux dépens de l'amour et je ressens la douleur du peuple japonais qui a grandi dans la lutte. Cette chanson est considérée comme une chanson d'amour en Chine, mais j'ai une interprétation différente. Elle pourrait raconter l'histoire d'un individu qui se bat pour sa carrière. Quand on se lance dans le monde en quête du succès, qui est la personne qui s'inquiète le plus pour nous ? C'est maman. Elle a tout le temps peur que son enfant ne mange pas à sa faim. Le Japon et la Chine ont tous connu la pauvreté dans le passé. Quand les familles n'avaient pas les moyens d'envoyer tous les enfants à l'école, la mère demandait souvent aux plus âgés de travailler avec les parents pour que les cadets puissent aller à l'université. Les grands frères travaillaient aussi dur que le père de famille et leurs visages étaient aussi ridés que celui du père. Des fois, ils étaient assis, pipette à la main, l'air malheureux, des fois, ils se mettaient à boire pour noyer leurs souffrances dans l'alcool. Aujourd'hui, nous comprenons parfaitement ce parcours difficile du peuple japonais ainsi que leur persévérance dont cette chanson fait l'éloge, parce que la Chine a vécu la même chose dans le passé.

Tout le monde s'incline devant la beauté des fleurs de cerisier. Mais comment comprendre la valeur symbolique

de cette fleur pour le peuple japonais ? Un seul pétale de fleur de cerisier rose pâle, en quoi est-il beau ? Je ne crois pas qu'une seule fleur de cerisier ou un seul cerisier ou quelques cerisiers soient beaux. Mais quand, tel un tapis rose, les arbres fleuris couvrent des champs et des montagnes, la beauté de ce paysage est vibrante. Ce tapis rose de fleur de cerisier incarne ainsi les valeurs de ce peuple. Dans le monde entier, il est rare de voir un peuple aussi solidaire que le peuple japonais, c'est ce qui fait la beauté de ce pays qu'est le Japon.

Vous êtes tous témoins des changements profonds que la Chine a connus dans les trois décennies passées. Ils sont pourtant pas suffisants et qu'il nous faudrait, dans les trois décennies à venir, redoubler d'efforts. Chaque peuple a ses propres qualités. Les peuples du monde peuvent toujours s'inspirer l'un auprès de l'autre. Les Japonais sont très sérieux avec leur travail et très exigeants en matière de qualité de leurs produits, ce qui en fait des maîtres pour nous.

02 **Journaliste de Mainichi Shimbun : Nous avons eu le privilège hier d'aller visiter le campus du Lac de Songshan où se trouvent des cygnes noirs. On a l'impression que la situation à laquelle Huawei fait faire est celle d'un cygne noir. Vous parliez rarement aux médias dans le passé, alors que vous avez reçu, pendant plusieurs jours consécutifs, les médias**

européens, américains, chinois et japonais. Est-ce que cette forte présence devant les médias est liée aux circonstances de crise ?

REN : Tout d'abord, merci d'avoir rendu visite au Lac de Songshan, au village de Xiliu Beipo. L'Université de Huawei y verra le jour, dont les plans sont dessinés par Nikken-Civil. Le grand architecte nippon M. Takashi Okamoto et son équipe sont derrière la conception de notre campus de Lac de Songshan. Tout ce qui relève de la création artistique et du design du site est le fruit des Japonais. Nous ne sommes que des bénéficiaires.

Et puis, si j'ai été récemment tellement exposé aux médias, c'est parce que notre département des relations publiques en a décidé ainsi. Ils estiment qu'au stade actuel, il faut remonter la morale à nos 180,000 effectifs pour qu'ils puissent continuer à travailler dur et que ma prise de parole favoriserait une meilleure compréhension par nos clients. En plus, cela permettrait de faire mieux entendre notre voix positive au monde, de renforcer la compréhension du grand public à notre égard et de générer plus de confiance nécessaire pour le développement de nos activités et les projets de coopération dans certaines régions du monde.

03

Journaliste d'Asahi Shimbun : Comme hier nous avons pu visiter le laboratoire de cybersécurité de Huawei,

cela nous a permis de constater le travail important que l'entreprise a fait dans le domaine. Par contre, l'impression que nous avons est que les efforts se limitent au niveau technique. Sachez que pour les pays qui émettent des doutes sur Huawei, dont notamment les États-Unis, leur préoccupation primordiale est si Huawei est vraiment en mesure de se détacher de l'emprise du gouvernement chinois. Hier, lors de la table ronde avec les médias chinois, vous avez parlé de bien séparer l'idéologie et le modèle commercial. Il vous arrivait de dire que Huawei n'a jamais fait l'objet d'une demande inappropriée de la part du gouvernement chinois. Cela m'emmène donc à la question qui est la suivante : Huawei est présente dans plus de 170 pays du monde où elle pourrait avoir accès à des données confidentielles. Quels sont les critères qui permettent de déterminer si une demande de la part du gouvernement est inappropriée? Face à une demande appropriée selon la loi chinoise, est-ce que Huawei a déjà dans le passé, remis des données au gouvernement chinois ?

REN : Premièrement, nous avons été soumis à l'épreuve du temps, servant plus que trois milliards d'habitants de la planète dans plus de 170 pays du monde dans les trente dernières années, gardant toujours un bon bilan en matière de sécurité. Comme les clients sont placés au cœur de nos valeurs, nous en défendons les intérêts

et ne trahisons jamais ceux-ci. On me poserait peut-être la question : Si on vous force la main, est-ce que vous allez exécuter l'ordre du gouvernement chinois? Je lui répondrai : Jamais. Quel que soit l'établissement qui nous ordonne l'exécution de sa demande, on lui refusera, moi tout comme l'entreprise, on va rejeter la demande.

Deuxièmement, nous ne sommes qu'un fournisseur d'équipements alors que le réseau est entre les mains des opérateurs. Les données des utilisateurs ne sont pas entre nos mains.

04 **Journaliste de Weekly Toyo Keizai : Huawei est une entreprise très démocratique avec une gestion d'entreprise singulière qui est un sujet de discussion intéressant et qui constitue un exemple à suivre. Sur le plan de la gouvernance d'entreprise, je pense qu'il y a une partie des informations qui n'est pas encore dévoilée au public, soit le comité du Parti de l'entreprise. Du point de vue européen, américain ou bien japonais, si ce genre de structure existe au sein de l'entreprise, il est crucial d'en révéler les informations au public. Est-ce que vous pourriez nous parler du comité du Parti de Huawei ? Vous êtes également membre du Parti, quel poste occupez-vous dans ledit comité ? Vous jouez quel rôle là-dedans ?**

REN : Premièrement, l'ensemble des actions de Huawei est détenu par ses 96,768 employés-actionnaires. Aucun individu qui ne soit pas employé de Huawei ni aucun établissement extérieur ou structure gouvernementale ne possède un yen d'action de l'entreprise. Je suis moi-même le plus grand actionnaire, possédant 1,14% des actions alors que Steve Jobs ne possédait quant à lui que 0,58% des actions de son entreprise. Je pense que je pourrai bien baisser un peu ma part d'actions.

Les différents services de l'entreprise élisent les représentants des employés-actionnaires, avec des suffrages à tous les niveaux. L'élection a duré pendant toute l'année 2018. Jusqu'au 12 janvier 2019, dans les 416 sites de votes répartis dans les 170 pays où nous sommes présents, l'élection des nouveaux représentants des employés-actionnaires a pu être accomplie. Une nouvelle commission des représentants de 115 membres a vu le jour.

Deuxièmement, conformément à la charte du PCC, toutes les entreprises sur le territoire chinois sont censées disposer de sa propre structure du Parti. Les membres du comité du Parti sont élus suite au vote de caractère démocratique et ne constitue en rien une structure administrative de l'entreprise. Le comité n'est pas le fruit d'une consigne de la direction de Huawei. Personnellement, je n'ai pas de fonction dans le Parti. En plus, le comité du Parti ne participe nullement aux prises

de décision ni aux activités commerciales de l'entreprise, sa vocation principale étant de nature pédagogique, se chargeant d'éduquer les employés au respect de la loi et des règlements internes aussi bien qu'externes.

Nous avons une communauté virtuelle qui s'appelle Xinsheng, animée par le comité du Parti. Cette communauté est cent pour cent ouverte, visible même par le grand public.

05 **Kyodo News : Selon les rumeurs, certains pays, y compris le Japon, vont exclure Huawei. Comment Huawei se réagira ? En fait, nous y voyons plutôt un geste qui en dit long sur leur manque de confiance vis à vis du gouvernement chinois et non pas de Huawei. Qu'en pensez-vous ?**

REN : La réponse à ce problème est de fournir les meilleurs produits et les meilleurs services pour créer la plus grande valeur à nos clients. Ainsi, nos clients vont toujours nous accepter. Je ne me fais pas tant de soucis là-dessus.

06 **DIAMOND : L'article I de la loi fondamentale de Huawei dit que Huawei n'est qu'un fournisseur d'équipements de télécommunication qui ne s'ingèrera jamais dans le service d'informations. Maintenant que Huawei est le numéro deux mondial en matière**

de vente de smartphones, le numéro un mondial en matière d'équipements de télécommunication et en plus, vous vous fixez également de nouveaux objectifs en matière de l'IA et des services de cloud. Je me demande pourquoi, dans ces circonstances tellement favorables, Huawei ne veut pas entrer dans le domaine de service d'informations ?

REN : Franchir le pas, ça veut dire qu'on entrerait probablement en concurrence avec les clients de nos équipements. Ils n'achèteraient donc plus nos produits et ce serait la fin du monde pour nous. Si nous développons le service de cloud, c'est pour créer le terreau fertile, comme le sol noir, sur lequel on peut cultiver une variété de cultures comme le maïs, le soja, le sorgho, la patate douce ou bien les cacahouètes. Ce sont les différents services de cloud développés par les fournisseurs de services, nous ne fournissons que le sol noir, c'est-à-dire la plate-forme.

07 **DIAMOND : Je comprends bien ce que vous venez de dire, mais par exemple, quand une autre personne prendra place, je parle de la future génération de leaders, les choses changeront peut-être ?**

REN : Nos valeurs sont cristallisées dans nos principes directeurs considérés comme une constitution interne de notre entreprise. Les cadres de tous les niveaux sont

censés prêter serment à l'égard de ces principes avant d'entrer dans la direction. Y aurait-il un comploteur qui réussirait à se faufiler dans la direction ? Il en est hors de question, puisque dès qu'il essaie de se comporter contrairement auxdits principes, il sera exclu. Jamais un seul individu ne sera vénéré comme s'il était dieu. Tout le monde poursuit les mêmes valeurs. L'objectif de cette entreprise ne sera jamais oublié.

08 Yomiuri Shimbun : Le gouvernement japonais emboîterait le pas au gouvernement américain, laisserait cela des impacts sur Huawei ?

REN : Jamais je n'ai senti aucune hostilité du gouvernement japonais à notre rencontre. Je suis convaincu de l'amitié de longue durée entre nos deux pays, parce qu'il y a une synergie et une complémentarité entre les deux pays. La coopération sino-japonaise nous conduit vers la propriété et le progrès. Je ne sens pas une froideur japonaise. J'ai la conviction que la société japonaise continuera à nous accepter.

09 Jiji Press : MENG Wanzhou a fait l'objet le mois dernier d'une arrestation au Canada. Quels étaient vos sentiments quand vous avez appris la nouvelle ? Comment Huawei prévoit-il de gérer cette affaire ?

REN : J'étais choqué quand j'ai appris la nouvelle. MENG Wanzhou et moi, nous étions censés aller tous les deux à une conférence en Argentine dont elle sera l'animatrice principale. Je suis parti deux jours plus tard qu'elle, prenant le transit dans un autre endroit. La conférence a été un vrai succès, ce qui l'a beaucoup soulagée, parce qu'elle avait mis un an pour préparer l'évènement.

La procédure judiciaire de ce dossier est déjà entamée, donc je me garde d'en commenter plus. Je tiens à remercier nos amis japonais et tout le peuple japonais pour leur attention et leur préoccupation vis à vis de ma fille. Huawei est une entreprise responsable. Au Japon, nous avons un bon bilan de cybersécurité. Nous nous efforçons pour que, dans les différentes circonstances, les réseaux de nos clients fonctionnent de manière stable. Lors du grand séisme japonais, le tsunami a provoqué la fuite de la centrale nucléaire de Fukushima, les employés de Huawei marchaient dans le sens opposé que les sinistrés et s'approchaient la zone touchée. En deux semaines, nos efforts ont permis de rétablir 668 stations, garantissant le service nécessaire pour le sauvetage. A cette époque-là, MENG Wanzhou prenait l'avion Londres-Hong Kong puis Hong Kong – Tokyo pour participer aux efforts de sauvetage. Ce soir-là, il n'y avait que deux passagers à bord, elle comprise. Quand elle a été arrêtée au Canada, un citoyen de Tokyo lui a écrit une lettre qui l'a fait pleurer et qui a

fait pleurer toute ma famille. Le peuple japonais pense toujours à nous. MENG Wanzhou lui a répondu par lettre. L'amitié sino-japonaise est promue grâce aux liens noués entre chaque cellule de notre société et cette amitié ne saurait être de courte durée.

Même dans des circonstances difficiles, le comportement des japonais nous inspire. Je vous cite un exemple. Quand je suis allé au restaurant au Japon, j'ai vu que les gens ont tous demandé un plat en provenance de Fukushima pour montrer leur soutien à l'égard de cette région sinistrée. Il faut qu'on suive ce genre d'exemples et achète plus de légumes et de viandes des zones montagneuses en situation difficile pour que ses habitants puissent sortir de la pauvreté. La persévérance et le courage de l'équipe de sauvetage japonaise lors du grand séisme de Wenchuan en Chine font l'objet d'admiration du peuple chinois.

10 Nikkei Business : Dans le contexte de la guerre commerciale sino-américaine, certains pays excluraient peut-être Huawei ? Qu'en pensez-vous ? Quels seraient les impacts de moyenne et longue durée sur l'économie chinoise et sur Huawei ?

REN : Dans le passé, il y avait déjà des gens qui ne voulaient pas acheter nos produits, mais cela ne veut pas dire qu'aucun client ne reconnaît notre compétence.

C'est vrai qu'il y a certains clients qui n'achètent plus nos équipements, mais il faut également constater que certains qui, dans le passé, n'étaient pas nos clients le sont maintenant. Ce qui est perdu est récompensé par ce qui est gagné ailleurs et dans l'ensemble, nous arrivons à équilibrer les deux. Cette année, nous allons continuer à croître, mais la croissance serait peut-être moins de 20%.

11 Mainichi Newspapers : Nous avons le privilège d'être les premiers médias japonais que vous recevez. La question que je veux vous poser est : Avec votre âge, nous sommes curieux de savoir, quels sont les critères pour votre successeur, par exemple Mme. MENG Wanzhou ?

REN : Premièrement, elle ne sera sûrement pas mon successeur. Elle est dans la direction et sait bien coordonner le travail interne. Mais le successeur se doit être un combattant, doté de la forte capacité de l'observation du marché, des connaissances techniques profondes et solides, des expériences du marketing sur le terrain et puis également des réflexions profondes en matière de philosophie et de sociologie. Le leader n'est pas quelqu'un qui fasse le même travail que les ouvriers au premier plan, sa responsabilité et sa capacité les plus importantes étant celle de décider l'orientation de

l'entreprise.

Notre système de succession est un peu différent de celui des autres entreprises, c'est-à-dire qu'il ne s'agit pas de laisser un dirigeant choisir seul son successeur. C'est la plus haute direction qui propose conjointement des candidats qui feront ensuite l'objet d'examen strict par les employés-actionnaires et qui, à l'issue de l'examen, entrera dans la plus haute direction. En plus, il ne s'agit pas d'un seul candidat mais de sept candidats qui composent le comité permanent du conseil d'administration. Trois d'entre les sept seront l'animateur des réunions à tour de rôle, chacun ne pouvant animer les réunions de façon consécutive que pendant six mois. Lors des réunions du comité permanent du conseil d'administration, l'animateur doit prendre la parole en dernier, parce que s'il prend la parole en premier, il sera susceptible d'orienter l'avis des autres membres de par son statut privilégié. A l'issue des discussions entre les sept membres et en cas de divergence, les avis seront soumis au vote. Quatre votes permettent de constituer un avis du comité permanent. Pourtant, cet avis n'est en rien une résolution, il n'est qu'une proposition qui sera discutée ensuite par les 17 membres du conseil d'administration et c'est seulement après cette étape qu'une résolution de l'entreprise verra le jour.

L'ensemble de ces procédures fait l'objet de surveillance par la commission des représentants des

employés-actionnaires, dirigée par le président du conseil d'administration, mais également par le conseil de supervision. Les plus hauts dirigeants de l'entreprise sont encadrés par la loi interne qui est la charte de gestion de l'entreprise. Les plus hauts dirigeants sont choisis par une procédure démocratique. Avec ce mécanisme, le cercle des dirigeants réalise son renouvellement. Comme je l'ai déjà expliqué, il ne s'agit pas d'un seul successeur mais un groupe de successeurs.

12

Weekly Toyo Keizai : Cette année, la Chine fête le 40ème anniversaire de la Réforme et l'Ouverture. M. DENG Xiaoping a déclaré que la Chine n'a pas pour objectif l'hégémonie et c'est pour cette raison que vous avez pu attirer les investissements étrangers. Les entreprises japonaises souhaitent nouer des liens de coopération avec leurs homologues chinois. Mais les nouveaux conflits ont surgi, y compris celui de la sécurité informatique et la cybersécurité, tout comme celui entre la Chine et les États-Unis sur le commerce. Ces conflits sont, sur le fond, une lutte pour obtenir l'hégémonie. Huawei est une entreprise exceptionnelle. Mais ces dernières années, on a l'impression que Huawei veut tout faire et peut tout faire. En plus, vous progressez très vite, ce qui effraie un peu les entreprises japonaises. Que pensez-vous de l'hégémonie économique ?

REN : Dans les années 80, nous étions très satisfaits de l'amitié sino-japonaise. Les investissements japonais massifs ont boosté la croissance économique chinoise. Ces derniers temps pourtant, on a fait pas mal de détours. Récemment, M. le président Xi Jinping et le Premier ministre japonais M. Shinzo Abe se sont rencontrés. On s'efforce à rétablir l'amitié entre les deux gouvernements. La Chine a quant à elle, rajusté son engagement vis à vis de l'OMC. Nous sommes convaincus que la Chine est en train de s'ouvrir davantage. Il ne faut pas être perturbé par les rumeurs. Il faut saisir l'occasion et accélérer le développement.

Huawei va devenir de plus en plus fort. D'abord, je vous rassure que Huawei ne sera jamais un fabricant d'automobile. Nos produits présentent beaucoup de complémentarité avec ceux du Japon. Nous achetons des quantités importantes de matériel et de composants auprès des entreprises japonaises. L'année dernière par exemple, le matériel et les composants japonais qu'on a achetés constituent une valeur totale de 6,6 milliards de dollars américains et ce chiffre va atteindre 8 milliards cette année. Il est estimé que d'ici cinq ans, les achats annuels des produits japonais dépasseront 20 milliards de dollars américains. Vous voyez donc qu'au lieu d'être une entreprise qui veut tout prendre, Huawei est un client qui achète chez vous. Nous contribuons également aux progrès réalisés par les fabricants de pièces

détachées, du matériel et de la fabrication de précision au Japon. Plus on est exigeant avec nos fournisseurs japonais, plus cela permet de propulser le progrès de l'industrie japonaise. Pour les entreprises japonaises, le bénéfice que Huawei leur apporte est de longue durée et de façon continue.

13 Nihon Keizai Shimbun : Le gouvernement américain exerce des contraintes empêchant les entreprises américaines à faire du business avec les entreprises chinoises. ZTE est tombé victime de ces actes l'année dernière. L'embargo sur les semi-conducteurs l'a conduit dans une situation très embarrassante. En cas de l'embargo américain à l'égard de Huawei, vous comptez réagir comment ?

REN : Nous ne nous verrons pas dans un scénario comme celui de ZTE, mais cela laissera certains impacts sur nous. Si jamais on est poussé dans la même impasse et que nous soyons obligés de développer des alternatives des produits américains, cela ne jouera pas en faveur des États-Unis.

14 Kyodo News : Aujourd'hui, on a beaucoup de doutes sur Huawei, comme par exemple, Mme. MENG Wanzhou est soupçonnée d'avoir enfreint la loi américaine, ou bien un autre incident en Pologne.

Huawei est également soupçonnée d'avoir piraté des technologies aux États-Unis. Par rapport au cas polonais, Huawei a mis fin au contrat avec l'individu en question. Est-ce que vous avez confirmé, lors des enquêtes internes, qu'il était effectivement suspect ou coupable de ce qu'on lui a accusé ?

REN : A propos du procès civil qui oppose Huawei au T-mobile, l'ensemble des conflits sont déjà résolus par les procédures judiciaires et n'a causé de dégâts ni pour l'un ni pour l'autre. On évoque un procès pénal par les Américains, sauf que nous ne sommes pas encore informés de cette action juridique et que cela reste que dans les rumeurs.

Comme la procédure judiciaire du dossier de MENG Wanzhou est en cours, je me garde d'en faire les commentaires. Quant à l'affaire en Pologne, notre entreprise a exigé à maintes reprises par écrit à nos employés de bien respecter la loi et essaie d'encadrer leurs comportements. Si le verdict soutient son innocence, nous pouvons le ré-recruter et lui verser les dommages-intérêts.

15 **DIAMOND :** Huawei investit énormément dans la R&D. Les chefs d'entreprise japonais sont nombreux à être curieux de votre façon de garantir les cash-flows. Vous êtes sûr de ne pas bénéficier du soutien financier de

la part du gouvernement ou du PCC ? Cette interview par les médias japonais nous permet de mesurer l'ouverture et la transparence de Huawei. En matière de cybersécurité, je constate réellement l'ouverture de l'entreprise. Mais sur le plan financier, en tant qu'une multinationale, Huawei devrait être plus ouvert et transparent.

REN : Notre bilan financier est audité par le cabinet américain KPMG. Nos bilans financiers de toutes ces années sont publiés en ligne si bien que les gens peuvent les consulter librement. KPMG ne va pas dissimuler les choses.

Les gens sont impressionnés par nos dépenses importantes en matière de recherches scientifiques. Ces dépenses sont comptabilisées comme coût de production. Nous débloquons une partie des recettes générées par les ventes et la versons dans la R&D. C'est-à-dire qu'on convertit une partie de nos bénéfices en capital et cela rend possible cet investissement continu sans nous heurter à de grosses difficultés financières.

16 **Asahi Shimbun :** L'année dernière, Huawei a fêté son 30ème anniversaire. J'ai cru comprendre que vous avez vécu la Révolution Culturelle et que quand vous étiez arrivé à Shenzhen, vous étiez un peu sur votre faim. Les nouveaux entrants de votre entreprise sont

les gens d'une génération qui vivent dans une époque complètement différente. Ils ne sont pas sur leur faim. Vous avez expliqué que pour rattraper les Américains, il faut encore 50 ou 60 ans. Pensez-vous qu'il est possible pour Huawei de réduire l'écart par rapport à ses homologues américains dans l'avenir ?

REN : Ce que j'ai dit est : il y a un écart de 50 ou 60 ans qui sépare la Chine et les États-Unis, je ne parlais pas d'un écart entre Huawei et les Américains.

Beaucoup de nos employés se sont enrichis et s'ils veulent arrêter de faire des efforts, ils pourront partir à la retraite et garder, conformément aux règles de l'entreprise, une partie de nos actions. Ils pourront vivre des dividendes. S'ils ne peuvent plus travailler et qu'ils occupent toujours un poste, cela ne laissera pas d'opportunité à la jeunesse. Huawei doit se renouveler sans cesse pour rester en forme et compétitif.

Au fait, les jeunes ont encore plus de volonté de se battre par rapport à nous, non pas à cause de la faim, mais tiré par un sens de vocation. Bien sûr, une partie de la jeunesse peut être paresseuse et n'a pas grand-chose à faire. Ces gens parlent beaucoup sur internet qui, tout comme un amplificateur, magnifie ce genre de voix et donne une fausse impression comme quoi les jeunes ne travaillent plus. La réalité est qu'ils travaillent beaucoup. Le rôle du président dans cinq mille ans sera

joué par un jeune de son époque. Je suis convaincu que les jeunes sont dotés de plus d'esprit de combat que nous et qu'ils seront meilleurs que nous. Ce ne sera pas le contraire.

Merci aux chers amis des médias d'honorer par votre présence l'entreprise de Huawei. Nous avons pu faire connaissances l'un de l'autre et il y aura d'autres occasions pour échanger. C'est en multipliant les échanges que nous pourrions approfondir nos connaissances mutuelles. Huawei reste ouverte aux journalistes et au public. Merci d'être venus !



Interview par BBC

Le 28 février 2019, Shenzhen, Chine

Karishma Vaswani, journaliste de BBC : Je suis ravie d'avoir le privilège de vous interviewer. Dans la mesure où Huawei est victime de l'incompréhension et des malentendus dans beaucoup de pays du monde, BBC souhaite par cette occasion connaître vos points de vue sur de nombreux sujets. Merci de nous en avoir donné la possibilité. Les questions que je vais ensuite vous poser suscitent beaucoup d'intérêts du public. J'essaierai de les poser en faisant preuve d'impartialité. Et merci encore une fois d'avoir eu la gentillesse d'accepter de nous recevoir.

REN : Je serai ravi de répondre à vos interrogations. Je dois remercier le gouvernement américain pour l'intérêt qu'il a suscité partout dans le monde qui a désormais les regards fixés sur nous. Huawei n'était qu'une petite entreprise peu connue, maintenant avec la campagne de communication que mènent les hauts officiers américains dans les différents pays de la planète en insistant sur l'importance de cette entreprise, disant qu'il y a des problèmes avec elle, cela a permis de réveiller la curiosité et l'attention du public vis à vis de Huawei. Quand on s'intéresse à cette entreprise et qu'ensuite les gens essaient d'analyser pour mieux comprendre la situation, ils sont arrivés à la conclusion qu'au fond, cette entreprise est bonne. Nos ventes ont augmenté à grande vitesse, réalisant une croissance moyenne de 50% par mois pour les terminaux. Merci donc au gouvernement

américain pour les publicités qu'on a faites pour nous partout dans le monde.

Karishma Vaswani : C'est ma responsabilité de journaliste qui m'emmène à vous poser les questions qui auront parfois l'air exigeant ou difficile à répondre. Nous sommes soucieux de connaître vos points de vue sur ces sujets. J'espère que cela ne va pas vous paraître gênant.

REN : Des fois j'ai beaucoup d'humour quand je réponds aux questions qu'on me pose. Espérons que cet humour sera compris par les lecteurs et par vous même. Nous menons après tout des échanges libres.

01 Karishma Vaswani : Merci, REN. La première question concerne l'entreprise de Huawei. En seulement 30 ans, Huawei a eu un énorme succès. Mais au début quand vous avez fondé cette entreprise, quels étaient les défis pour vous ?

REN : Huawei a été fondée vers le début de la Réforme et l'Ouverture de la Chine. M. DENG Xiaoping estimait que le nombre d'effectifs de l'armée chinoise était devenu beaucoup trop important, le gouvernement a donc décidé de démobiliser des centaines de milliers voire des millions de militaires qui seraient obligés de quitter l'armée pour trouver un poste ailleurs. La Chine vivait pleinement la transition de l'économie planifiée

vers l'économie du marché que les gens avaient encore beaucoup de mal à comprendre. Les dirigeants chinois eux-mêmes ne savaient pas exactement ce que c'était l'économie du marché. M. DENG Xiaoping a parlé de traverser le fleuve en marchant sur les rochers. Quand on n'arrive pas à poser ses pieds sur le bon rocher, on finirait par tomber dans l'eau et se noyer. Quand nous sommes allés sur le marché, on ne le connaissait pas ni ne savait-on pas comment faire du business. Nous nous sommes trouvés dans l'une des situations les plus difficiles en fait.

Comme j'ai un caractère plutôt audacieux, je suis donc parti pour Shenzhen qui constituait à l'époque la vitrine de l'ouverture du marché dont la vitesse d'ouverture dépassait celle des autres villes chinoises. Ayant passé la période précédente de ma carrière dans l'armée et ayant l'habitude d'obéir aux ordres, je me suis donc tout d'un coup trouvé dans le monde du business où je me sentais perdu. J'ai commis des erreurs, je suis même tombé des fois dans les pièges mais j'ai fini par me lever à nouveau parce que j'avais de la famille à nourrir. Je pensais créer une petite entreprise avec un fonds d'environ 21, 000 rmb, équivalent de 2, 000 livres qui n'étaient pas ma propre épargne parce que l'armée chinoise m'avait donné seulement 400 livres pour mettre fin à ma carrière militaire. J'ai donc collecté ce petit fonds pour créer Huawei. C'était les courants de l'époque

qui m'ont fait choisir cette voie.

Nous l'avons d'ailleurs choisie par besoin de survivre et non pas pour les idéaux que nous n'avions pas vraiment à l'époque. On avait tant de peine à survivre. Le peu de moyens financiers dont je disposais ne représente même pas la moitié du salaire d'un serviteur aujourd'hui. Comment pourrait-on dans des circonstances pareilles avoir des rêves ? La chose qui comptait le plus, c'était survivre.

02 Karishma Vaswani : Avec tous les défis et les difficultés énormes que Huawei a traversés dans le passé, elle est devenue aujourd'hui une entreprise au top du monde dans le secteur de la télécommunication. Comment cela a pu être possible ?

REN : Après avoir créé l'entreprise, j'ai donc commencé à réfléchir sur la notion de l'économie du marché. J'ai mené des recherches pour lire les ouvrages du droit, y compris beaucoup d'ouvrages européens et américains. Comme il y avait peu d'ouvrages de cette nature écrits par les auteurs chinois, je ne pouvais que lire les auteurs occidentaux. La lecture m'a fait comprendre une chose, à savoir : Il y a deux facteurs dans l'économie du marché, les clients et les produits. La loi se situe entre ces deux. Je ne peux pas contrôler les clients mais je peux maîtriser les produits. Comme j'ai été un peu dans les recherches

technologiques dans le passé, on a ensuite commencé à faire des recherches sur les produits pour fabriquer des produits de grande qualité.

03 Karishma Vaswani : Tout le monde peut constater le succès énorme de Huawei maintenant. Quel est donc votre prochain objectif ?

REN : Dans les trente ans passés de notre évolution, le secteur de la communication de la société humaine a connu autant de changements que ce qu'elle a vécu dans les millénaires passés. Quand notre entreprise a été créée, on utilisait les téléphones qui fonctionnait avec un poignet roulant comme ceux qu'on voit dans les films sur la deuxième Guerre Mondiale. On fabriquait les équipements très simples adaptés aux besoins des zones rurales. Au lieu de dépenser l'argent qu'on a pu gagner, on l'a investi dans les recherches pour mettre au point des équipements toujours plus sophistiqués. C'était par bonheur un temps où la Chine avait un besoin gigantesque de développement industriel donc même nos produits peu modernes pouvaient trouver un marché. Si cette entreprise était créée maintenant, je ne suis pas si sûr de pouvoir réussir. Nous avons avancé doucement, sentant qu'on avait une chance de réussir. Nous avons donc concentré tous nos efforts dans cette direction.

Quand on concentre toute son attention pour faire une seule chose, on finit toujours par réussir. Et c'est ce qu'on a fait à l'époque avec la télécommunication. Et si j'avais choisi d'élever les cochons ? J'aurais pu devenir le champion des éleveurs de cochons. Ou bien si j'avais voulu être un marchand de toufu, j'aurais pu devenir le champion de toufu. Mais j'ai choisi la télécommunication par hasard. Ce choix s'est avéré extrêmement dur avec un seuil d'entrée particulièrement élevé. Le CEO d'Ericsson m'a posé une fois la question : Dans les conditions aussi difficiles en Chine à l'époque, pourquoi vous avez osé choisir un secteur avec un seuil d'entrée aussi haut ? Je lui ai dit que j'ignorais la hauteur du seuil et qu'on était donc entré dans le secteur comme ça. Mais une fois dedans, on ne pouvait plus reculer parce qu'on n'avait plus d'argent du tout. Le petit fonds de 20, 000 rmb étant vidé, si je me retire, le seul choix qui me restait était d'aller mendier. Nous avons donc continué sur ce chemin, petit à petit, ne craignant rien.

Conscient du fait que nos ressources étaient très limitées, on les a donc concentrées sur une petite cible bien précise qui au fur et à mesure, commence à donner du succès. Nous avons compris que cette façon de concentrer tous les moyens sur une petite cible marchait bien, on a donc insisté. En l'espace de 30 ans, qu'on soit des centaines, des milliers, des dizaines de milliers ou encore des centaines de milliers comme nous le sommes

aujourd'hui, nous avons toujours bombardé cette même brèche de la muraille qu'est la transmission des données. Le montant des investissements pour bombarder cette brèche s'élève à entre 15 et 20 milliards d'US dollars. Au niveau des investissements dans les recherches scientifiques, nous sommes parmi les top 5 du monde. En investissant sur les recherches, nos efforts ont été récompensés.

Pourquoi nous avons réussi tandis que les autres entreprises ont plus de mal que nous ? La raison est que les entreprises cotées en bourse doivent faire très attention à leur bilan financier pour éviter d'investir de manière excessive au dépens des bénéficiaires et que par conséquent la valeur boursière de l'entreprise baisse. Nous n'avons pas ce genre de soucis et avançons tout droit vers notre objectif.

Nous sommes convaincus que c'est en nous focalisant toujours sur la même cible que Huawei a pu réussir.

04 Karishma Vaswani : L'attaque que le gouvernement américain entreprend en visant Huawei menace acutellement votre succès, comme par exemple l'accusation lancée par le ministère de la justice américain concernant le vol des technologies d'autres entreprises. Pensez-vous que ces accusations sont justes ?

REN : Quel est l'objectif de Huawei pour les 30 ans à venir ou bien un avenir plus lointain ? Fournir les services informatiques à la société humaine. Celle-ci connaîtra une révolution bouleversante dans les 2 ou 3 décennies à venir. Ce sera une révolution technique liée au fait que la société informatique sera toujours plus intelligente grâce à l'arrivée de l'IA. Le cloud et l'IA provoqueront une explosion informatique dont la puissance s'égalera à celle d'un tsunami. Cette explosion informatique aura pour appui les équipements de connection les plus avancés ainsi que les équipements de calcul. Ni la 5G ni les transmissions d'aujourd'hui permettent à mon avis d'atteindre l'apogée des objectifs de l'humanité dont les besoins seront toujours plus difficiles à satisfaire. Nous vivons maintenant la phase débutante de cette évolution qui aura un chemin très long à parcourir. Il faut faire des efforts pour fournir les services informatiques encore plus rapides, plus spontanés, plus précis et bon marché.

Pendant les 3 dernières décennies, nous avons pu servir 3 milliards d'habitants de la planète de quelques 170 pays du monde, réduisant le fossé numérique. Dans la mesure où les informations sont devenues moins chères, les populations démunies vivant dans les zones montagneuses reculées peuvent désormais voir le monde extérieur. Les enfants pauvres ont beaucoup progressé grâce à cela. Les enfants constituent les futurs piliers de la société humaine. Nous servons donc cette

société informatique qui est en mesure de dessiner un plus bel avenir pour l'humanité.

Nous comptons sur la justice pour répondre aux accusations américaines qui nous visent. Les Etats-Unis, j'en suis convaincu, est un pays de droit qui est ouvert et transparent. Je suis souvent ravi de voir que les hauts officiers du gouvernement de cette superpuissance du monde vont partout pour parler de nous, même dans les parties du monde où nous n'avons aucune publicité et où les gens ne connaissent pas notre nom. Grâce à leurs efforts de communication, le monde entier est désormais au courant de notre existence, l'opinion publique tourne autour de ce nom qu'est Huawei. Nous avons pu bénéficier d'une campagne de publicité incroyable sans payer aucun frais. Quand les gens auront compris que Huawei est une bonne entreprise, nos difficultés sur le marché seront beaucoup moins présentes. Aujourd'hui nous ne sommes pas en difficulté et puis demain, on sera mieux compris par les gens. Je ne suis donc pas agacé par les mesures américaines. Les tribunaux vont faire leur travail en prononçant un jugement.

05

Karishma Vaswani : Merci beaucoup pour cette réponse. Je me suis documentée sur les détails des accusations du ministère de la justice américain contre

Huawei que je trouve extrêmement convaincants. Par exemple, dans les mails échangés entre le personnel de l'entreprise, un employé en Chine a demandé à un collègue de Huawei aux Etats-Unis de lui passer les prototypes spécifiques des technologies d'autres entreprises et ce, de façon répétitive. Comment expliquer cela ?

REN : Comme le ministère de la justice américain a déjà porté plainte contre nous, laissons donc le jugement du tribunal éclairer ces choses.

06

Karishma Vaswani : Je comprends bien que le juge va faire son travail mais le monde entier désire connaître la vérité. Vu de l'extérieur, Huawei est dépeinte par le gouvernement américain comme étant une entreprise peu fiable, compte tenu du fait que Huawei a volé à maintes reprises les technologies américaines. Les entreprises telle Cisco, Nortel et Motorola ont toutes, dans le passé, accusé Huawei d'avoir volé leurs idées ou leurs technologies. Comment réagissez-vous par rapport à ce fait ?

REN : Beaucoup de nos technologies dépassent de loin déjà celles des entreprises occidentales, non seulement dans les domaines de 5G, d'optical switching et de puces optiques. Nous disposons d'une quantité pharaonique de technologies d'une complexité incroyable très avancées

par rapport à celles des entreprises occidentales, ce fait étant mieux connu par les professionnels. Les accusations américaines portent sur les technologies plutôt marginales. Il est impossible pour Huawei de devenir le géant qu'elle est aujourd'hui en volant par ci par là quelques technologies américaines. Nous disposons de beaucoup de choses que les Américains n'ont pas encore su mettre au point. Comment voler les choses que les autres n'ont pas ? Et puis il ne faut pas s'intéresser uniquement à nos problèmes et à nos faiblesses, regardez plutôt la contribution que Huawei a faite à la société humaine. Nous avons déposé plus de 80, 000 brevets dont beaucoup ont pu contribuer à édifier le socle de la société informatique.

Et puis nous avons déposé plus de 11, 000 brevets aux Etats-Unis, ce qui constitue un droit que les lois américaines nous confèrent. Non seulement nous contribuons beaucoup à la société humaine mais en plus nous ne cessons de nous ouvrir. Nous avons soumis plus de 54, 000 articles aux différentes organisations de standards, ce qui constitue également une contribution à l'humanité.

Pour le reste, attendons le jugement que le tribunal va donner.

07

Karishma Vaswani : Alors pourquoi les Etats-Unis considèrent Huawei comme une entreprise à laquelle

on ne peut pas faire confiance ?

REN : Il n'y a pas d'équipements de Huawei utilisés aux Etats-Unis. Est-ce que leurs problèmes de cybersécurité sont déjà résolus ? Si ces questions sont éliminées dans ce pays pour la simple raison qu'ils n'utilisent pas les équipements de Huawei, alors ça doit fonctionner de la même façon dans les autres pays du monde, c'est-à-dire que ne pas utiliser Huawei est synonyme de cybersécurité. Dans ce cas-là, la cybersécurité du monde est garantie du moment qu'on n'utilise pas nos équipements. Tant mieux, on n'est pas sacrifié pour rien. Mais la réalité est que les problèmes de cybersécurité aux Etats-Unis ne sont pas résolus même s'ils n'utilisent pas nos produits. Alors comment feraient-ils pour partager leurs expériences ? S'ils disent : Nous n'utilisons pas les produits de Huawei, mais nos informations ne sont pas pour autant sécurisées. Vous trouvez que cela paraîtrait convaincant pour les pays européens ?

En trois décennies nous avons rendu service à 3 milliards d'habitants de la planète dans 170 pays du monde, sans aucun record d'incidents de cybersécurité. Où sont donc les preuves pour soutenir l'argument américain ? Nos clients ont, en l'espace de 20 ans ou 30 ans, accumulé les expériences. Les consommateurs ont la capacité de faire leur choix.

Nous nous appuyerons donc toujours sur la loi

pour résoudre les problèmes. Le tribunal donnera une conclusion.

08 Karishma Vaswani : Le gouvernement américain fait pression sur ses alliés en disant : Nous n'utilisons pas les produits de Huawei, le monde ne doit pas non plus utiliser leurs produits. Si on les utilise, le gouvernement chinois pourrait s'appuyer sur ces équipements pour faciliter les actes d'espionnage. Est-ce la vérité ?

REN : Dans les 3 décennies passées, beaucoup de gens n'utilisaient pas nos produits, donc ce n'est pas une chose nouvelle. Et on comprend bien si certains pays n'utilisent pas nos produits. Est-ce qu'il y a un backdoor ? Lors de l'interview avec Wall Street Journal, j'ai exprimé que notre entreprise n'installerait jamais de backdoor ni ne serions-nous jamais impliqués dans l'espionnage. Nous n'allons pas non plus recevoir l'ordre de qui que ce soit pour installer le backdoor. Si jamais cela arrive, je préfère fermer l'entreprise.

Le 16 février dernier, M. YANG Jiechi, membre du Bureau Politique du PCC et directeur du Bureau des Affaires Etrangères du Comité Central du Parti a souligné, lors de la Conférence sur la Sécurité à Munich, que le gouvernement chinois ne demandera jamais aux entreprises d'installer le backdoor et que le gouvernement a toujours exigé à toutes les entreprises

de respecter les conventions internationales et les lois et règlements des pays concernés. D'un côté le gouvernement chinois a manifesté sa position de ne pas demander aux entreprises d'installer le backdoor, de l'autre côté je m'engage moi-même ainsi que notre entreprise à ne jamais utiliser le backdoor. Les 3 décennies passées ont permis de prouver que nous n'avons pas de backdoor.

Je ne connais pas les pensées du gouvernement américain. Si les pays européens utilisent les équipements de Huawei, le gouvernement américain ne pourra plus accéder à leurs données parce qu'il n'y aura pas accès. L'Europe a dit qu'il ne faut pas que les données quittent l'Europe. Comme ça les Américains ne pourront plus entrer dans les réseaux européens parce que les équipements de Huawei n'ont pas de backdoor.

09 Karishma Vaswani : Vous dites que ni Huawei ni vous-même n'a jamais demandé d'installer le backdoor dans les équipements, que si vous receviez ce genre de demande, vous préféreriez fermer l'entreprise. Entre garder l'entreprise en vie en donnant l'accès aux données au gouvernement chinois et refuser le gouvernement en fermant cette entreprise avec ses 180, 000 employés, quel serait votre choix ?

REN : Un des hauts responsables politiques du

gouvernement chinois a déjà exprimé de façon claire que le gouvernement ne demandera jamais aux entreprises d'installer le backdoor. Nous n'allons donc jamais le faire. Huawei tire quelques centaines de milliards d'US dollars de revenu de ces ventes dans le monde, nous n'allons pas agacer nos clients du monde entier en acceptant une telle demande parce que sinon nous allons perdre tous nos clients. Si tel est le cas, comment ferait-on après pour rembourser les crédits que nous ont accordés les banques ? Je ne prendrais pas ce risque. Quand je dis que je fermerai l'entreprise, c'est pour montrer ma détermination de ne pas faire cette chose et de ne jamais passer les données à qui que ce soit.

10 Karishma Vaswani : Les malentendus ou bien les choses qu'il faut éclaircir sur Huawei trouvent plus ou moins leur origine dans les liens entre vous-même et l'armée chinoise et ceux entre vous et le PCC. On dit que vous bénéficiez des privilèges dont seuls les fonctionnaires du gouvernement chinois peuvent bénéficier. On dit également qu'il y a un comité du PCC au sein de l'entreprise. Pourquoi installer un comité du Parti dans l'entreprise ? Quel est le rôle joué par celui-ci ?

REN : Nous sommes une entreprise enregistrée sous la juridiction chinoise. Nos liens avec le gouvernement se

situent dans le fait que nous respectons l'ensemble des lois et règlements chinois, que nous payons les impôts au gouvernement chinois, que nous créons des postes d'emploi et que nous avons la responsabilité sociétale de nous occuper de l'environnement autour de l'entreprise. La structure du PCC au sein de Huawei est créée plus tardivement par rapport à celle de Motorola, d'IBM et de Coca-Cola. Avant la création du comité du PCC dans Huawei, ces entreprises disposent déjà de leur propre comité du Parti. C'est une mesure exigée par la loi chinoise. Il faut respecter la loi. Dans notre entreprise, le rôle joué par ce comité est de rassembler les employés, de leur expliquer qu'il faut bien travailler pour créer les valeurs aussi bien pour le pays, pour le peuple que pour eux-mêmes. Parce que quand ils travaillent bien, ils gagnent de l'argent qui leur permet de s'enrichir. Ils paient les impôts donc ceci contribue à la prospérité du pays. Notre comité a donc un rôle exclusivement pédagogique et n'est jamais impliqué dans la prise de décision de l'entreprise.

Selon la loi chinoise, toute entreprise, qu'elle soit de propriété chinoise ou de capitaux étrangers, doivent constituer au sein d'elle une structure du PCC. C'est la loi qu'il nous faut absolument respecter. Tout comme les Britanniques qui aiment leur pays, les Chinois aiment aussi leur pays. Les Britanniques ont leurs partis politiques qu'ils soutiennent en votant. Voter c'est

soutenir. Le Parti communiste chinois est le parti au pouvoir en Chine qu'il nous faut soutenir. C'est la même chose dans les autres pays. Le peuple aime son pays et soutient le parti politique au pouvoir. C'est ainsi que le pays peut avancer. Les électeurs étrangers ont le droit d'exprimer leurs opinions tout comme en Chine. Le pays s'améliore sans cesse. C'est facile à comprendre.

11 Karishma Vaswani : Ce n'est pas par manque de respect que je dis la chose suivante, mais c'est un fait qu'en Chine, il y a beaucoup de gens qui ont disparus pour des raisons qu'on ignore. C'est différent par rapport à l'Angleterre. Le PCC dispose du droit ultime de contrôle sur toutes choses dans ce pays, y compris sur les tribunaux. Aux spectateurs qui regardent cette émission, comment vous pourriez leur confirmer que si le PCC demande à Huawei d'installer le backdoor ou bien de leur donner l'accès aux données dans les équipements de Huawei, Huawei pourrait lui dire non ?

REN : Je ne sais pas si ce que vous dites bien vrai, c'est-à-dire qu'il y a des gens qui ont disparus pour on ne sait quelle raison. Nous ne sommes qu'une entreprise. Nous ne nous mêlons jamais à la politique ni ne désirons frôler la politique. Nous travaillons dur pour mériter la confiance que nous clients placent en nous. Nous ne donnons pas de pots de vin ni ne recevons l'argent de

source douteuse. Nous n'avons jamais fait ce genre de choses inappropriées. Quand je dis qu'on n'installera jamais de backdoor, les médias officiels chinois en ont fait écho et personne n'est venue m'encadrer après, ce qui veut dire que le gouvernement chinois est d'accord avec l'idée selon laquelle l'entreprise est là pour rendre service à la société, qu'il est impossible de s'ouvrir vers le monde en commettant une infraction à la règle du jeu.

Ce que vous dites n'est pas quelque chose qui a déjà eu lieu dans le passé, je n'ai pas ce genre d'expériences. Je ne saurais répondre à cette question.

12 Karishma Vaswani : Du point de vue occidental, c'est incohérent compte tenu du fait que vous-même maintenez des liens avec l'armée chinoise, qu'il y a un comité du PCC dans l'entreprise et que la Chine est gouvernée par un seul parti politique. Beaucoup d'Occidentaux ont du mal à comprendre comment Huawei peut, dans un environnement pareil, ne pas être affectée par le PCC.

REN : Premièrement, le PCC guide le pays vers la Réforme et l'Ouverture. Si on se rencontrait de cette façon il y a 30 ans, cela aurait pu être très périlleux pour moi. Si je peux accepter cette interview et que je sois en mesure de répondre directement à vos questions, c'est que l'environnement politique chinois est devenu

plus ouvert. Bien sûr le pays sera de plus en plus ouvert, générant des changements importants de la société.

Je n'ai pas eu l'occasion d'aller faire mes études en Occident il y a 30 ou 40 ans à cause de mon statut de militaire, mais beaucoup d'amis à moi ont eu la chance de se rendre aux Etats-Unis ou au Canada. De retour en Chine, ils m'ont parlé des supermarchés alors que je ne comprenais rien de ce terme. Voyez bien par là le peu de connaissances que j'avais de l'économie du marché. La Chine a vécu des changements si importants qu'aujourd'hui au moins sur le plan économique, nous sommes déjà très proches de l'Occident.

Deuxièmement, je n'étais qu'un officier de rang inférieur de l'armée chinoise avec qui je ne maintiens aucun lien depuis la démobilisation. Je ne suis pas du tout cet officier de très haut rang dans l'imagination du gouvernement américain. Je n'étais qu'un petit officier impliqué dans un projet de génie civil. J'étais au début un technicien de l'escadron promu ensuite en ingénieur. Comme je travaillais bien, j'ai été désigné le vice-directeur d'un institut de recherche de très petit format avec seulement une vingtaine de membres. J'avais à ce moment-là le rang de chef d'escadron mais pas plus, c'était donc le plus haut rang que j'ai pu atteindre dans l'armée chinoise. Je rêvais d'être promu lieutenant-colonel mais avec la démobilisation massive, ce rêve n'a jamais pu devenir une réalité. Ainsi j'ai quitté l'armée

chinoise. Aujourd'hui je ne suis qu'un ancien militaire démobilisé sans le moindre lien avec l'armée.

Ne croyez pas que Huawei a si bien réussi pour la simple raison d'être bien connectée, les entreprises chinoises 100% détenues par l'Etat sont très souvent en grandes difficultés. Être bien connectée ne signifie pas qu'on peut forcément réussir. Nous avons réussi grâce à nos propres efforts dans lesquels les pensées occidentales jouent un rôle important puisque dans le management nous nous sommes beaucoup inspirés de la philosophie, de la culture et du management occidental, ce qui explique pourquoi quand vous arrivez chez nous, vous avez plutôt l'impression d'être dans une entreprise occidentale au lieu d'être dans une entreprise chinoise.

13

Karishma Vaswani : Vous dites ne pas entretenir de liens avec l'armée chinoise mais selon nos recherches, quand votre fille est arrêtée au Canada, les médias qui avaient couvert l'évènement disaient qu'elle avait un passeport réservé aux employés des entreprises d'Etat au bien aux fonctionnaires chinois. Et j'ai moi-même découvert que l'ancien président du board de Huawei, Mme. SUN Yafang, avait dans le passé, travaillé dans une structure des renseignements attaché au ministère chinois de la sécurité publique. Alors pourquoi insistez

sur l'absence de liens entre Huawei et l'armée ?

REN : Premièrement, parlons du passeport de MENG Wanzhou. La Chine a mis beaucoup de temps pour se réformer. Au début le passeport personnel n'existait pas en Chine, les ressortissants chinois avaient ce qu'on appelait le passe-part ordinaire pour les affaires publiques alors que les fonctionnaires avaient un passeport officiel. C'est plus tard avec l'ouverture plus poussée de la Chine que les ressortissants chinois peuvent désormais avoir un passeport personnel. Dans la mesure où on sort du territoire chinois fréquemment, les pages du passeport sont vite épuisées avec les tampons. Ensuite on aura un nouveau passeport. J'ai probablement plus de passeports qu'elle parce que chaque fois quand les pages sont épuisées, il faut un nouveau. Je ne connais pas le chiffre exact du nombre de passeports qu'elle a eus. Personnellement j'ai beaucoup de passeports parce que quand les pages sont épuisées, on a le droit de garder ce passeport qui, même s'il est expiré, peut avoir des pages sur lesquelles il y a un visa ou plusieurs visas toujours valides. On coupe un coin de ce passeport pour signifier que le visa est toujours valide. Mais un individu ne peut que posséder un seul passeport valide.

Concernant Mme. SUN Yafang, on a déjà publié les informations sur elle. Nous sommes 180, 000 dans cette entreprise, tous issus des milieux fort divers. Ceux qui

entrent dans cette entreprise ne sont pas des diplômés de l'école primaire sans aucune carrière précédente. C'est la compétence des candidats et non pas leur provenance qui nous intéresse. Sinon ce serait trop compliqué pour recruter tant de personnes. Il faut lire les informations du candidat dans les annonces publiées au lieu d'avoir des déductions infondées sur son identité. Si tous ceux qui rentrent des Etats-Unis sont considérés comme des espions, est-ce juste ? Non. Nous avons parmi nos employés beaucoup de personnes qui ont fait leurs études aux Etats-Unis.

14 Karishma Vaswani : Parlons ensuite de la loi chinoise. Vous dites qu'aucune loi chinoise ne donne le droit au gouvernement chinois de demander à une entreprise d'installer le backdoor, que les entreprises chinoises n'ont pas l'obligation de le faire, qu'il n'y a pas ce genre d'article dans les lois chinoises. Beaucoup sont ceux qui prétendent qu'une loi chinoise exige à toutes les structures de coopérer avec les instances du gouvernement qui se chargent de la collecte des renseignements. En cas de ce genre d'exigences, comment Huawei pourrait refuser ? Vous n'avez pas le choix.

REN : Il faut poser cette question au ministère de la justice. Je ne peux pas répondre aux questions liées au

droit chinois. Je ne peux que vous dire que nous n'allons pas le faire, que nous ne l'avons jamais fait dans le passé et que nous ne le ferons pas non plus dans l'avenir. Nous avons sur nos épaules une responsabilité de plus en plus lourde concernant la société informatique à cause de notre statut de numéro 1 mondial, c'est donc à nous d'élaborer les standards et les règles universels. Nous ne pouvons donc pas faire cette chose dont vous parlez. Personnellement je ne le ferai jamais, ni ne le feront mes employés ou successeurs.

Beaucoup de pays peuvent choisir de ne pas nous croire et de ne pas acheter nos équipements. Le monde est immense, beaucoup d'autres pays font le choix de nous faire confiance. Concernant la 5G, nous avons déjà signé 30 contrats et avons déjà délivrés de 30, 000 stations de base. Les gens reconnaissent la qualité de nos produits très avancés et nous acceptent bien. La réalité est toujours la plus convaincante. Il ne faut pas s'appuyer sur l'imagination qui ne saurait faire force de loi. L'accusation d'ailleurs n'est pas synonyme de verdict.

15 Karishma Vaswani : Vous dites que certains pays n'arrêtent pas de manifester leur inquiétude d'ordre sécuritaire sur Huawei. Votre entreprise va donc choisir de ne pas faire du business avec eux et de ne pas être présente sur leur marché ?

REN : Non. Nous comprenons leur inquiétude. Maintenant qu'ils sont inquiets, nous n'allons donc pas travailler dans ces pays. Quand ils ne le sont plus, nous allons pouvoir travailler avec eux. Nous ne voulons embêter les gouvernements.

Le gouvernement britannique a également des soucis à notre égard mais cela n'affecte pas nos investissements dans ce pays. Nous avons récemment acheté 500 acres de terrain dans le pays pour y construire une usine de puces optiques. Dans le domaine de puces optiques, nous sommes le leader mondial. Nous construisons les usines justement pour pouvoir ensuite exporter vers d'autres pays. Notre usine en Angleterre peut bien faire l'objet de contrôle et de surveillance de l'autorité britannique. Ces puces, une fois contrôlés par le gouvernement britannique, peuvent être vendus dans les pays occidentaux. Alors pourquoi ne pas accepter d'être contrôlé ? Nous ne les fabriquerons donc pas en Chine. Nous allons également fabriquer les puces en Chine mais ils seront commercialisés seulement en Chine et dans les pays qui pourront les accepter. Nos investissements en Angleterre sont gigantesques. Ce n'est pas parce que vous émettez des doutes sur nous que nous n'allons plus investir chez vous. Ce sont des choses complètement différentes. Si nous choisissons de ne pas être présents sur un marché, cela n'affecte pas notre déploiement stratégique. Les gens finiront toujours par

reconnaître l'honnêteté d'un homme franc.

16 Karishma Vaswani : Le gouvernement britannique a déclaré que les risques détectés dans les technologies de Huawei peuvent être parés ou réduits. Mais la possibilité selon laquelle le gouvernement britannique interdirait l'utilisation des équipements de Huawei n'est toujours pas exclue. Si tel est le cas, que ferait Huawei ? Allez-vous retirer la totalité des investissements en Angleterre ? Allez-vous réduire le nombre de postes d'emploi dans le pays ?

REN : L'Angleterre est un pays très amical avec nous. Depuis toutes ces années nous avons eu de très bons liens de coopération avec son gouvernement. Nous avons placé notre Centre d'Evaluation sécuritaire dans ce pays où nous avons tout montré au gouvernement britannique qui se rend compte des défauts qui persistent dans notre système au cours des 30 ans d'évolution de l'entreprise. A l'époque quand on mettait en place l'architecture des logiciels, les codes sources n'étaient pas standardisés. Ils ne correspondent donc pas aux standards actuels. Et puis certains équipements anciens n'ont pas été éliminés. L'élimination de ceux-ci permet de donner plus de cybersécurité. Le rapport OB élaboré par les Britanniques ne nie pas la qualité générale de nos produits, soulignant simplement

quelques défauts que nous sommes déterminés de corriger. Nous avons mobilisé beaucoup de personnes pour travailler sur ces logiciels pour qu'ils puissent mieux correspondre aux normes britanniques.

Nous allons investir plus de 100 milliards d'US dollars dans la R&D pour les 5 ans à venir, ce qui nous permettra de restructurer le réseau tout entier. Nous nous sommes fixés les objectifs de restructurer l'architecture du réseau pour la rendre ultra simple, de rendre les sites ultra simples, de permettre les transactions ultra simplifiées et d'atteindre l'ultra sécurité que ce soit au niveau interne qu'externe du réseau, et puis il faudrait également protéger les données privées selon les principes de GDPR voulu par l'Europe. C'est-à-dire refaire l'architecture de notre réseau et avancer tout en restructurant. Nous prévoyons un revenu lié aux ventes qui dépasserait 250 milliards d'US dollars. Les soupçons américains ne font pas rétrécir notre marché qui au contraire s'accroît. Les clients disent : Une superpuissance qui se bat avec votre petite entreprise, cela signifie que vous avez sûrement quelque chose d'exceptionnel. Comme les clients sont très intéressés, nous pouvons du coup vendre nos produits à un prix plus élevé. Certains pays n'achètent pas, donc on peut vendre un peu plus cher dans les autres pays. Certains pays reviennent vers nous pour acheter alors nous pourrions également leur vendre un peu plus cher. C'est comme les gens qui font les courses

dans une boutique de vêtements. Vous êtes intéressé par un vêtement que vous voulez acheter mais en payant moins cher. Si vous sortez de la boutique puis revenez pour l'acheter, comme le vendeur sait que vous êtes intéressée par ce produit, au lieu de baisser le prix, il fera peut-être monter un peu plus le prix. Au lieu d'être distribuée aux employés de l'entreprise, cette somme d'argent supplémentaire sera consacrée à la construction d'un réseau plus sûr. Ce n'est pas le bénéfice qui nous intéresse le plus, nous voulons faire un réseau plus performant. Le réseau sera intelligent dans l'avenir, le monde deviendra celui de cloud. Dans une société intelligente de cloud, si nos produits sont les plus sûrs et les plus fiables, on ne pourra que choisir nos produits. Donc nos investissements et nos modifications méritent bien les efforts qui y sont consacrés.

Le gouvernement britannique émet certains doutes sur nous, ce qui nous pousse à progresser. On le considère comme une bonne chose. Quand on se rend compte de l'existence des problèmes, on fait des efforts pour corriger. Nous ne sommes pas une entreprise capable de tout faire de façon parfaite, il faut corriger nos faiblesses. Nous envoyons des gens excellents pour améliorer le réseau en Angleterre. Après ces travaux, ils seront les experts de restructuration du réseau et prendront les responsabilités qui leur reviennent.

17 Karishma Vaswani : Je vous trouve très confiant quant à l'avenir de l'entreprise. Vous trouvez donc que les actions américaines qui vous visent ne suffisent pas pour convaincre leurs alliés de ne pas utiliser les équipements de Huawei. Pourquoi avez-vous tant de confiance dans la défaite de leurs efforts ?

REN : Leurs alliés ont le choix entre croire et ne pas croire. On peut attendre un peu avant d'aller dans les pays qui veulent bien écouter les conseils du gouvernement américain. Dans les pays qui veulent bien placer leur confiance en nous, nous avançons un peu plus vite. Le monde est trop grand, vous savez, nous ne pourrions jamais parcourir l'ensemble de la surface de la planète. Si tous les pays souhaitent acheter nos équipements en même temps, nous ne pourrions pas produire autant pour vendre à tout le monde. Donc aller progressivement et décaler un peu notre implantation dans les différents pays du monde, c'est d'autant mieux pour un développement coordonné de l'entreprise.

18 Karishma Vaswani : Si le gouvernement américain parvient à convaincre ses alliés occidentaux d'exclure les équipements de Huawei, à votre avis, dans quelle mesure cela impactera vos activités ?

REN : Il y aura toujours un marché quelque part. Les Etats-Unis ne représente qu'une partie du monde mais

pas son intégralité.

19 Karishma Vaswani : Les Etats-Unis reste une superpuissance qui s'avère très influente même en Orient. Si le gouvernement américain persuade les clients de Huawei dans l'Asie-Pacifique de ne pas choisir cette marque, cela pourrait peut-être étrangler les efforts de Huawei pour se développer dans les autres parties du monde que l'Occident ?

REN : Il ne pourra pas étrangler nos efforts parce que le monde a besoin de nos produits avancés. S'il arrive à convaincre plus de pays de ne pas utiliser nos produits, nous pouvons réduire un peu nos activités. N'étant pas une entreprise cotée, nous ne nous battons pas juste pour avoir un bilan financier qui plaît aux gens. En réduisant nos activités, nous allons garder les gens les plus performants dans l'équipe si bien que quand les conditions vont s'améliorer, nous allons pouvoir proposer des produits encore plus appréciés par les clients.

Et puis comme le gouvernement américain ne cesse de nous remettre en cause et de pinailler, nous sommes obligés d'améliorer nos produits et services. En fin de compte, les clients vont nous apprécier encore plus. Quand les clients nous apprécient, ils vont franchir tous les obstacles pour acheter nos produits. Nous ne nous paniquons pas juste parce que le gouvernement

américain ou bien encore plus de pays émettent des doutes sur nous. Nous allons analyser leurs critiques et les problèmes soulevés et essayer d'y apporter une solution.

20 Karishma Vaswani : Dans quelle mesure pensez-vous que cela relève de la jalousie à l'égard de Huawei qui est trop performante ou bien à l'égard de la Chine ?

REN : Un pays aussi puissant que les Etats-Unis ne peut pas être jaloux de cette petite paille que nous sommes. Au cours des décennies passées, les Etats-Unis a su maintenir une position dominante qu'il gardera pour les décennies à venir. Huawei n'est qu'une petite paille dans un domaine précis. Croyez-vous que la superpuissance serait jalouse de la petite paille ? Non. Avec sa puissance technologique et son avenir tellement prometteur, les Etats-Unis ne sera jamais jaloux de nous. Simplement il n'a pas encore suffisamment de connaissances sur nous. S'il nous connaît bien, il ne se laissera peut-être pas guidé par les fantasmes. J'espère que les dirigeants de ce pays vont faire comme vous, c'est-à-dire visiter notre village de Xi Liubeipo et nos centres de recherches, faire un tour dans notre parc pour voir le paysage, voir de leurs propres yeux le travail pointilleux de nos scientifiques. C'est ensuite qu'ils vont nous comprendre. Les Etats-Unis est un pays d'innovation qui est doté

des qualités telles l'ouverture et l'indulgence. Ce pays ne peut qu'être plus ouvert que moi. Si déjà moi je n'ai jamais été jaloux des autres, il n'y a pas de raison que les Etats-Unis soit jaloux de nous.

21 Karishma Vaswani : Pensez-vous que les Etats-Unis sont jaloux de la Chine ?

REN : Nous ne sommes qu'une entreprise qui ne se mêle pas à la politique. Nous nous intéressons uniquement du développement de nos activités. Je ne connais pas vraiment les relations entre les deux gouvernements et les deux pays. De mon point de vue personnel, je suis pour une ouverture encore plus poussée de la Chine. Jamais dans ce pays je me suis opposé à une entreprise américaine ou bien une entreprise occidentale. Même quand notre entreprise subit des traitements injustes de la part des entreprises occidentales, nous avons toujours souhaité que le gouvernement ne s'en prendra pas à ces entreprises étrangères présentes en Chine. Nous avons même demandé à nos employés de ne pas essayer de conquérir les parts de marché de ces entreprises. L'ouverture est bénéfique pour la Chine qui a passé 5 millénaires à rester fermée et c'étaient 5 millénaires de pauvreté. Les trois décennies vécues depuis la Réforme et l'Ouverture mise en place par M. DENG Xiaoping a permis à la Chine de s'enrichir. Il faut donc que la

Chine reste ferme sur cette voie de la Réforme et de l'Ouverture. Il ne faut pas qu'elle se referme juste pour le compte de cette petite entreprise qu'est Huawei. Je ne pense pas non plus que les Etats-Unis pencheraient pour la fermeture du pays parce que les 250 ans d'histoire de ce pays constitue une histoire d'ouverture qui a vu venir dans ce pays les talents du monde entier et qui a su tirer la quintessence des différentes cultures du monde, ce qui a permis au peuple américain de réaliser de grands exploits. Ni les Etats-Unis ni la Chine va se renfermer. Cette dernière est un pays en développement qui a besoin de s'ouvrir pour apprendre auprès des Occidentaux et pour attirer tous les investissements étrangers. Ce marché de 1,3 milliards d'habitant est gigantesque. A mon avis les entreprises occidentales ne se permettront pas d'abandonner un marché pareil. Je ne souhaite pas non plus qu'elles abandonnent ce marché.

Quand MENG Wanzhou a été arrêtée au Canada, les consommateurs chinois faisaient la queue pour acheter les doudounes de Canada Goose, ce qui prouve que les Chinois ne sont pas si fâchés ou bien si nationalistes. C'est grâce à l'influence que la Réforme et l'Ouverture a pu exercer sur la mentalité des gens au cours de 30 ans. Nous devons constater le fait que la Chine est aujourd'hui un pays ouvert, qu'elle est en train de s'ouvrir davantage et que ce changement ne peut qu'être

bénéfique pour le monde. Si vous adoptez ce point de vue, il y aura moins de confrontation. L'économie se dirige vers la mondialisation. A l'époque industrielle, un pays pouvait fabriquer tout seul une machine à coudre, une bicyclette, une voiture ou bien un navire ou un train. C'était possible. Mais il est impossible pour un pays de bâtir la société informatique tout seul. Il faut que beaucoup de pays participent à l'élaboration des standards ainsi qu'à d'autres travaux pour pouvoir réussir. Nous sommes convaincus que l'ouverture fait le plus grand bien à un pays dans cette époque où nous vivons. Il faut que la Chine reste ouverte. Nous ne souhaitons pas voir notre pays se renfermer juste à cause de nous. Ce n'est pas là notre objectif. Nous rêvons d'une Chine encore plus ouverte. Peut-être un jour, vous allez voir que beaucoup de choses ici ressemblent à ce que vous voyez en Angleterre. Vous allez constater les progrès de la société chinoise. Il y a 30 ans, beaucoup de gens crachaient par terre tandis que très peu de gens le font maintenant. Quand les gens montaient dans un bus, ils se donnaient des coups de coude pour avoir une place alors qu'aujourd'hui, les gens font tranquillement la queue. Ce sont tous des progrès de la Chine. Les Chinois sont devenus plus civilisés. Il faut voir le côté positif des choses. Quand on voit les Etats-Unis dans les films dépeignant l'époque de l'exploitation de l'Ouest du pays, on sait qu'à ce moment-là ce pays a également eu

beaucoup de problèmes. Mais depuis, les Etats-Unis est devenu un pays hautement développé. Il faut croire en l'avenir de la Chine qui va progresser de façon accélérée. Le monde entier marche vers une civilisation universelle.

22 Karishma Vaswani : Vous avez parlé des changements que la Chine a connus dans le passé. Mais beaucoup d'accusations, y compris les accusations américaines dénoncent les entreprises chinoises dont le succès a été obtenu, selon elles, grâce aux moyens malhonnêtes. Il paraît que ces entreprises bénéficient des traitements privilégiés au niveau domestique et qu'elles réussissent à l'étranger grâce au soutien du gouvernement ou bien grâce aux connections de celui-ci. Qu'en pensez-vous ?

REN : Je ne saurais prendre la parole au nom des entreprises chinoises. Je ne parle qu'au nom de Huawei. Comme je n'ai jamais géré d'autres entreprises et que je n'ai jamais fait d'efforts pour les connaître, je ne peux donc pas parler à leur nom. Mais si une entreprise ne respecte pas la loi et les règlements du pays dans lequel elle se trouve, elle subira forcément d'énormes pertes. Face à l'échec, il faut savoir tirer les leçons.

Quand on va à l'international, il faut nous inspirer des expériences de management des entreprises occidentales. Notre rapport financier est audité par

KPMG, faisant en l'occurrence l'objet de l'examen le plus strict qu'il soit au monde. S'il y a des problèmes révélés, nous allons les corriger. Nous avons mis 30 ans pour que cette entreprise fonctionne de façon coordonnée. Je pense que les autres entreprises savent tirer les leçons des échecs passés. Nous ne bénéficions pas de subventions du gouvernement qui sont susceptibles d'être révélées dans le rapport d'audit de KPMG. Nous pouvons vous donner le rapport d'audit pour que vous puissiez comprendre comment KPMG fait leur travail.

Je pense que toute la société chinoise progresse lentement. Mais bien sûr il y a toujours des malfaiteurs comme on peut lire dans les faits divers des journaux. La Chine fait des efforts continus pour devenir un pays de droit, améliorant sans cesse son système juridique.

23 Karishma Vaswani : Avec la pression américaine sur certains pays, Huawei va donc se concentrer sur les pays qui ne subissent pas cette pression ? Quels sont donc ces pays et régions en question ?

REN : Huawei place toujours les clients au cœur de notre travail. Si le client nous choisit, nous allons lui rendre un bon service. S'il ne nous choisit pas, nous ne lui rendons pas service. Quels pays nous ont choisis tandis que les autres pas ? Sachez que l'opinion publique ne peut pas représenter les politiques et les lois du gouvernement.

Si le gouvernement fait appel aux moyens judiciaires pour ne pas nous choisir, nous allons bien évidemment respecter la loi. Mais si ce n'est qu'un officier qui parle en son propre nom, il ne peut pas représenter les lois ni les politiques du pays. Jusque-là les Etats-Unis n'a pas encore adopté une loi pour nous interdire, une fois une telle loi entre en rigueur, nous allons nous retenir mais cette loi n'a pas encore vu le jour.

24 Karishma Vaswani : Dans la mesure où le gouvernement américain essaie de persuader ses alliés, même si ces derniers n'ont pas encore exprimé formellement une interdiction visant Huawei, est-ce que votre entreprise commence déjà à s'intéresser de plus près aux pays qui subissent moins de pression américaine ?

REN : Nous ne nous intéressons pas aux pays. Ce sont les clients qui nous intéressent. Quand les clients nous choisissent, nous faisons notre mieux pour leur rendre service. Dans les pays de ceux qui ne nous choisissent pas, on va attendre.

25 Karishma Vaswani : L'Angleterre réfléchit en fait sur comment parer et réduire les risques liés aux équipements de Huawei dans l'hypothèse d'une coopération éventuelle avec cette entreprise. Que

diriez-vous aux consommateurs britanniques pour aborder les inquiétudes sur l'aspect sécuritaire ? Comment convaincre les consommateurs britanniques que Huawei ne sera pas impliquée dans tout acte d'espionnage ?

REN : Ces problèmes sécuritaires dont on parle en Angleterre consistent en des faiblesses au niveau des logiciels. Les logiciels développés pendant la phase débutante de notre entreprise ne sont pas éliminés et présentent donc des faiblesses. Cependant il n'y a aucun backdoor, aucun problème sécuritaire ni aucune fuite de données privées, il y a la possibilité que ce réseau soit vulnérable et risque de s'effondrer en cas d'attaque. La réalité est qu'au cours de 2 décennies, le réseau ne s'est jamais effondré. Aucun pays ni aucune entreprise ne saurait garantir que leurs équipements sont absolument sûrs, aussi solide que le fer et l'acier. Le gouvernement britannique a fait juste une prévision de la possibilité selon laquelle le réseau de Huawei pourrait être un peu fragile et en cas d'attaque, celui-ci pourrait s'effondrer. Nous sommes en train de déployer nos efforts pour y apporter une solution. Cela n'a aucun impact sur le public.

26 Karishma Vaswani : Le gouvernement britannique n'a toujours pas, après tout, pris la décision définitive

concernant Huawei. Quelle est l'importance de vos investissements en Angleterre comme par exemple le nombre de postes d'emploi qui seront créés ? Dans quelle mesure Huawei peut s'engager à ne pas retirer les investissements en Angleterre et à ne pas réduire le nombre de postes d'emploi créé localement ?

REN : 1, 500 d'employés de Huawei travaillent en Angleterre où nos activités permettent de créer, aussi bien directement qu'indirectement, 7, 500 postes d'emploi ? Nous avons par ailleurs créé des centres de recherches à Edinburgh, Bristol et Ipswich. Nous allons créer récemment un centre de production de puces optiques à Oxford puis un centre de formation à Birmingham. Ces projets ne seront pas annulés. Pourquoi ? Tôt ou tard l'Angleterre va utiliser nos produits. Il ne faut pas abandonner ce marché juste parce que pour l'instant il n'achète pas chez nous. Quand vous vous promenez dans un centre commercial où vous repérez un vêtement qui vous plaît mais qui est déjà réservé par un autre client, allez-vous ensuite ne plus jamais venir dans ce centre commercial dans l'avenir ? Quand vous revenez un peu plus tard dans ce centre commercial pour voir s'il y a un nouveau stock de ce vêtement, là on vous dit, c'est bon, il y en a, achetez vite. En Angleterre il y aura beaucoup de stocks de vêtements comme ça pour nous. Nous allons donc continuer à nous promener dans ce centre commercial. Au lieu de retirer nos investissements,

nous allons continuer à injecter de l'argent dans ce pays. Nous faisons confiance à ce pays qui devrait, nous l'espérons, faire encore plus de confiance à nous. Si les Etats-Unis ne nous fait pas confiance, nous allons investir de façon plus importante en Angleterre. Vous allez voir la superficie immense des terrains qu'on achète ici et mesurer par-là l'ambition que nous avons dans ce pays. Ce n'est pas parce que pour l'instant l'Angleterre ne nous vend pas un vêtement qu'on ne se rendra plus jamais dans ce centre commercial.

Avec les expériences accumulées dans les années passées dans ce pays, je suis convaincu que toutes les difficultés rencontrées ici peuvent être surmontées.

27 Karisma Vaswani : Souhaitez-vous convaincre les autres pays européens avec l'exemple britannique ?

REN : Nous ne cherchons pas à convaincre les gens par un quelconque exemple. Si le gouvernement britannique prend sa décision et place sa confiance en Huawei, nous pourrions investir plus dans ce pays. Au fait, nous avons énormément d'investissements dans beaucoup d'autres pays, y compris l'Allemagne, la Hongrie, la France et l'Italie. Mais quand-même, c'est l'Angleterre qui occupe la position dominante parmi tous ces pays dans lesquels nous investissons.

Comme vous savez, l'entreprise ARM spécialisée

en fabrication de CPU est une entreprise britannique. Comme on avait peur à l'époque que les Américains ne nous vendraient plus leurs CPUs, nous avons donc choisi de coopérer avec cette entreprise qui était encore petite à l'époque. Il y a deux ans l'entreprise a été vendue pour la somme de 32 milliards d'US dollars, ce qui lui a permis de réaliser des progrès très importants. L'Europe a désormais une entreprise qui fabrique le CPU. Aujourd'hui, l'Angleterre ou bien l'Europe s'est déjà fait une place dans le secteur de CPU à côté des Etats-Unis. Dans le domaine de la communication, il y a donc les CPUs optique, électronique et quantique. Avec l'usine de fabrication de puces optiques qu'on envisage de mettre en place en Angleterre, ce pays ou bien l'Europe va désormais occuper une position privilégiée en face des Etats-Unis puisqu'actuellement, aucune entreprise américaine ne travaille avec cette technologie. Huawei a donc créé beaucoup d'opportunités pour l'Angleterre ainsi que pour l'Europe pour pouvoir rivaliser avec les Etats-Unis. A un moment donné, en Europe on s'inquiétait de ne pas voir d'entreprise européenne dans le domaine d'IT ou de logiciels qui soit aussi réussie que les entreprises américaines. Notre collaboration avec l'Angleterre permettra donc de réaliser ce succès. Avec la participation de Huawei dans ces deux projets, l'Europe peut d'ores et déjà rivaliser avec l'Amérique. Il faut que l'Europe comprenne ce que nous sommes en

train de faire. Nous y travaillons comme si c'était dans notre propre pays. Nous souhaitons nous intégrer dans ce pays et évoluer telle une entreprise locale. Si nous retirons nos investissements, cela signifie que tous les efforts déployés dans les années passées ne vaudraient plus rien.

28 Karishma Vaswani : Concernant votre fille, nous comprenons que de votre point de vue personnel, c'est une période difficile. Votre fille est maintenant assignée à résidence au Canada où elle est menacée d'être extradée vers les USA. J'aimerais connaître vos sentiments par rapport à cette situation et puis que feriez-vous si votre fille est vraiment jetée en prison ?

REN : Je suis bien évidemment contre cette action de la part des USA. Ce genre de comportements basés sur les calculs politiques ne peuvent sûrement pas être appréciés. Les USA aiment frapper d'autres de sanction dès qu'il y a un problème. Nous sommes contre ce genre d'actions. Mais comme on en est arrivé là, il vaut mieux donc laisser le tribunal donner un verdict.

29 Karishma Vaswani : Vous êtes contre cet acte que vous qualifié de politique. Maintenant que le gouvernement chinois parle également de considérer la libération de votre fille comme un élément à tenir en compte dans

la guerre commerciale, on dirait que votre famille est impliquée dans les négociations commerciales entre les deux pays. Qu'est-ce que vous en pensez ?

REN : Je ne sais pas si le gouvernement chinois a dit des choses pareilles mais en tout cas je sais au moins que Trump a parlé de ça. Je ne crois pas que l'affaire de MENG Wanzhou fasse partie des négociations entre les deux gouvernements. Je n'ai jamais lu un mot sur elle dans la déclaration de presse. Je sais tout simplement que Trump a parlé de la possibilité de la considérer comme une condition mise sur la table par le gouvernement américain, ce qui n'est pas le cas pour le gouvernement chinois. Je ne veux pas que l'entreprise constitue un frein à la Réforme et l'Ouverture de notre pays que je souhaite toujours plus ouverte aussi bien envers les USA que vers l'Angleterre ainsi que d'autres pays du monde. Il faut avancer ensemble pour bâtir ce monde.

30 Karishma Vaswani : Pourquoi vous pensez que Huawei serait impliquée dans la guerre commerciale sino-américaine ?

REN : Aucune idée. Je ne pense pas que Huawei ait quoi que ce soit à faire avec cette guerre commerciale. La lutte entre deux pays est peut-être féroce mais nos ventes augmentent rapidement. A mon avis, la guerre

commerciale n'exerce aucun impact sur nous.

31 Karishma Vaswani : Quels sont les sentiments d'un père qui voit sa fille dans une situation aussi difficile ?

REN : Les héros traversent toujours beaucoup d'épreuves. Tout au long de l'histoire, les grands hommes ont tous beaucoup souffert. Les épreuves dans la vie constituent un trésor. Nous acceptons cette réalité et nous comptons sur les moyens juridiques pour résoudre le problème.

32 Karishma Vaswani : Est-ce qu'elle est un successeur potentiel que vous souhaitez voir prendre le poste de CEO un jour ? Son absence a provoqué combien de perte à l'entreprise ?

REN : Elle ne sera jamais mon successeur puisqu'elle n'a pas une formation technique. Mon successeur doit absolument disposer des capacités de projeter son regard de clairvoyance sur les tendances technologies futures et les besoins futurs des clients. MENG Wanzhou a eu une formation de finance. En matière de management elle est excellente mais elle ne saurait jouer le rôle de phare qu'un leader est censé jouer, elle ne sera donc pas mon successeur. C'est sûr et certain.

Qu'elle soit libérée ou pas à l'heure qu'il est, cela n'impacte pas du tout les activités de notre entreprise

qui progresse toujours plus vite et se porte de mieux en mieux. Ils ont peut-être arrêté la mauvaise personne. Ils croyaient nous détruire en l'arrêtant mais la réalité est que cela ne nous déstabilise pas plus que ça. Nous continuons à avancer. Tout est institutionnalisé dans l'entreprise où les procédures sont fixées. Le bon fonctionnement de l'entreprise ne dépend donc pas de la présence d'un tel ou tel individu. Même si un jour moi-même je ne suis plus là, l'entreprise continuera toujours à avancer.

33 Karishma Vaswani : On a l'impression que le monde est en train de se déchirer pour former deux camps différents, celui qui acclame et embrasse les technologies et les entreprises chinoises telle Huawei. L'autre camp qui fait le contraire, c'est-à-dire rejeter les technologies et les entreprises chinoises. Si jamais on en est arrivé là, quel sera l'impact sur le succès futur de Huawei ?

REN : Je ne crois pas que cette entreprise soit prête pour endosser plus de responsabilités du monde. Techniquement parlant, les Etats-Unis reste toujours le leader mondial. Nous n'avons pas la capacité de devenir leader. Nous restons un acteur qui travaille conjointement avec tant d'autres comme nous pour rendre service à l'humanité. Nous n'avons jamais souhaité prendre plus de parts de marché. Nous allons

maintenir notre élan et continuer à avancer sans être un obstacle pour le développement des autres entreprises. Nous n'avons pas l'envie d'être leader ni n'avons-nous les moyens de le faire.

34 Karishma Vaswani : Je vous suis très reconnaissante pour ce message que vous venez de délivrer. Nous trouvons que le modèle de fonctionnement des entreprises chinoises est très différent de celui des entreprises européennes ou américaines. Est-ce que vous pourriez nous parler des liens entre les entreprises chinoises et le gouvernement chinois ?

REN : Je ne connais pas les autres entreprises chinoises. Je pense que le fonctionnement de l'entreprise doit être conforme à la loi, en payant les impôts par exemple. Si je paie moins d'impôts qu'il faut, alors le gouvernement va nous punir. L'entreprise doit tourner en respectant les lois et les règlements du pays. Huawei est comme ça. Je me garde de commenter les autres entreprises puisque je ne les connais pas.

35 Karishma Vaswani : Pensez-vous que dans la circonstance actuelle la réputation de Huawei est atteinte ?

REN : Non. Je dois remercier le gouvernement américain

pour l'énorme publicité qu'ils ont faite pour nous. Une superpuissance s'affaire pour affaiblir une petite entreprise que nous sommes, quel honneur.

36 Karishma Vaswani : Pensez-vous que le système chinois ainsi que la perception externe du fonctionnement de ce système rendent la vie plus difficile aux entreprises chinoises à l'étranger ?

REN : Je ne connais pas les autres entreprises ni leur système. En Chine, nous respectons la loi chinoise tout comme nous respectons la loi d'un pays étrangers ainsi que les conventions de l'ONU. Je ne m'occupe pas des comportements d'autres entreprises puisqu'elles ne nous paient pas. Pourquoi devrais-je m'occuper d'elles ? Je ne m'occupe que de Huawei. Nous allons toujours servir les intérêts de nos clients sans avoir d'autres intentions.

37 Karishma Vaswani : Je comprends ce que vous dites par rapport à la politique. Mais pour les gens de l'extérieur qui s'intéressent au système chinois, ils auront plutôt tendance à arriver à la conclusion que le système chinois est de plus en plus oppressif. Et les gens pourraient donc se demander comment une entreprise basée en Chine pourrait se détacher complètement de l'influence du gouvernement chinois lorsqu'elle évolue

à l'étranger ? Quelle en serait donc votre réponse ?

REN : On évolue à l'étranger pour gagner de l'argent. Qu'est-ce que le gouvernement chinois en a à faire avec nos activités commerciales ? Il n'y a aucun lien entre le gouvernement chinois et nous sauf que nous payons les impôts au gouvernement chinois et que nous respectons la loi chinoise comme nous respectons celle des autres pays du monde quand nous sommes présents dans le pays. Comme les bénéficiaires sont rapatriés en Chine sous forme de devises étrangères, on doit respecter les règlements du Bureau de Gestion des Devises, là il y a un peu de pression. Et puis comme les bénéficiaires rapatriés en Chine sont imposables, pourraient-ils faire l'objet de quelques réductions fiscales ? Je n'en sais rien.

Je ne peux pas parler au nom d'autres entreprises chinoises qui vont à l'étranger que je ne connais pas du tout puisque je n'ai pas d'échanges avec elles. Je n'ai pas d'amis, je n'ai pas de vie sociale. Tout ce qui m'intéresse c'est de gérer cette entreprise. Je fais un peu de lecture.

Nous étudions les lois chinoises qui sont liées à nos activités commerciales sans nous préoccuper du reste. Je ne saurais donc faire des commentaires sur la loi chinoise du point de vue d'un homme politique. Je suis un chef d'entreprise, non pas un homme politique.

38

Karishma Vaswani : Je comprends bien quand vous dites ne pas pouvoir faire de commentaire d'un point de vue politique. Nous constatons également que le gouvernement chinois plaide pour Huawei de manière très directe, disant au monde entier que l'arrestation de MENG Wanzhou est une erreur. Cette position officielle du gouvernement rend la vie de Huawei plus difficile sur le marché mondial ? Ou bien c'est le contraire ?

REN : C'est la responsabilité du gouvernement chinois de protéger les intérêts des ressortissants du pays. Si l'intention du gouvernement américain est d'affaiblir les meilleurs talents de hautes technologies de la Chine pour avoir des avantages compétitifs, le gouvernement chinois essaie de protéger les entreprises de hautes technologies de son pays dont le développement contribue à la croissance économique de la Chine. La protection prodiguée par le gouvernement chinois nous paraît compréhensible.

Comme la procédure judiciaire est entamée, je me garde de commenter ce sujet. Mais j'estime que la justice américaine et canadienne sont avant tout ouverte, transparente, juste et équitable. Les Américains doivent publier la totalité des informations qu'il détient pour qu'on puisse comprendre les venants et les aboutissants de l'affaire et pour qu'ensuite nous puissions de notre

côté faire notre jugement et nous défendre. Laissons le tribunal faire son travail. Nous nous gardons d'émettre des commentaires.

39

Karishma Vaswani : S'il y a une chose que vous voudriez dire aux spectateurs du monde entier, que diriez-vous ?

REN : Dans la future société informatique, pour pouvoir progresser, il va falloir conjuguer nos efforts. Ce sera l'ère d'internet. Si une région du monde se referme pour que dans une sphère fermée évoluent les connaissances et la culture qui ne sont qu'accessibles à une petite population, c'était possible à l'époque où le transport n'était pas encore bien pratique. A l'époque où il n'y avait ni train, ni bateau à vapeur, ni voiture, si dans une région les cultures agricoles poussaient bien, cette région devenait riche tandis que d'autres régions ne l'étaient pas. Maintenant le temps a évolué, les moyens de transports sont très développés, les outils de télécommunication sont très sophistiqués, dans n'importe quelle partie du monde une culture avancée peut être créée. Il faut rassembler ces différentes cultures pour former la société intelligente de l'avenir et préparer l'époque de cloud. Les efforts du monde entier sont nécessaires pour bâtir ensemble cette époque. Aucun pays, aucune entreprise ne saurait réaliser cet objectif

en utilisant uniquement ses propres moyens. Et parmi tous ces efforts qui visent cet objectif ambitieux, nous ne sommes qu'une partie.

40 Karishma Vaswani : Pensez-vous que l'Occident ne comprend pas vraiment une entreprise comme Huawei ou bien la Chine ?

REN : Je pense que ce sont les hommes politiques occidentaux qui ne comprennent pas. Les entreprises et les scientifiques occidentaux connaissent bien notre entreprise. Ce matin même j'ai reçu le CEO d'une très grande entreprise occidentale avec qui j'ai eu des discussions très amicales. Nous n'avons aucune hostilité vis à vis des entreprises occidentales parce qu'on est dans le même secteur et qu'on est conscient du fait que nous sommes sur le même niveau. Il n'y a que les hommes politiques qui ne comprennent pas suffisamment. Ils se demandent comment est-ce qu'une telle entreprise peut surgir d'une partie si pauvre de la planète. Il faut qu'ils viennent chez nous pour voir. Ils seront les bienvenus. Je les inviterai et je serai prêt à répondre à tout ce qu'ils veulent bien poser comme questions.

Les réponses que je vous donne aujourd'hui sont toutes très franches et sans tournure. Je dirai les mêmes choses aux hommes politiques s'ils viennent. Avec le temps, ils finiront par nous comprendre.

41 Karishma Vaswani : J'ai fait un peu de lecture concernant votre style de leadership et j'ai retenu les quelques mots clés suivants qui sont : modestie, enthousiasme et apprentissage en continu.

REN : Exact.

42 Karishma Vaswani : Vous appréciez donc beaucoup le feu parmi les éléments parce que le feu est étroitement lié à l'enthousiasme de l'homme. Mais le feu doit être maîtrisé. Est-ce pour cette raison que vous aimez la cheminée ?

REN : Ni le feu ni la cheminée n'a aucun lien avec moi, ce dernier n'étant qu'un élément de décoration architecturale. Des fois je m'assois à côté de la cheminée pour discuter avec les gens puisque ça crée de l'ambiance. Mais ce n'est pas lié à un intérêt particulier pour la cheminée. J'aime beaucoup de choses. Ce que j'aime le plus, c'est la campagne. Le plus grand regret de ma vie est de ne pas pouvoir retourner dans les champs pour devenir un agriculteur. Quand je lis ou bien quand je regarde le journal télévisé, très souvent je choisis une lecture ou bien une émission dont le contenu est lié à la vie rurale. Le métier que je fais et les articles que je lis n'ont pas de liens entre eux. Le feu n'a d'ailleurs pas forcément de lien avec ma préférence personnelle.

Ce que vous voyez là est notre rapport annuel rendu

public, audité par un cabinet américain. Il vous parle de l'état réel de cette entreprise.

43

Karishma Vaswani : Dans l'interview on sent que vous êtes un homme d'affaires à part entière, vous intéressez uniquement au service rendu aux clients et à la façon de développer les meilleures technologies du monde, au renforcement des investissements dans la R&D. Dans la circonstance actuelle où Huawei voit tourner autour d'elle des controverses et des accusations, est-il plus difficile de vous concentrer uniquement aux activités de l'entreprise ?

REN : J'ai trois enfants à moi pour qui j'ai beaucoup d'attachements. Mais ils ont chacun leur propre caractère. Nous ne réussissons pas toujours à bien nous entendre. Quand MENG Wanzhou était toute petite, je suis parti dans l'armée dans une unité militaire très loin de chez moi. Pendant très longtemps, sa mère s'occupait seule d'elle. Pendant 11 mois de l'année je ne pouvais pas la voir alors que lors du seul mois que je passais avec elle, elle était à l'école dans la journée et passait la soirée à faire les devoirs puis elle allait se coucher. On a passé très peu de temps ensemble. Mais cet enfant est très travailleuse et s'entend bien avec les gens.

Je me souviens encore, quand elle était à l'Université Huazhong de Science et de Technologies, sa mère m'a

demandé de lui donner un peu d'argent. Je lui ai donc donné 10, 000 rmb. A la fin de ses études elle m'a rendu 9, 500 rmb. Elle économisait et menait une vie très simple et austère. Quand elle est partie pour la première fois à Moscou pour une exposition, je lui ai donné environs 5, 000 US dollars dont elle n'allait dépenser qu'une petite partie, me rendant plus de 4, 000 US dollars à son retour. C'est une fille très très travailleuse. Quand IBM a voulu introduire l'IFS, elle était le manager du projet. Elle a ensuite consacré une dizaine d'années à ce projet au cours duquel elle a acquis des connaissances très profondes sur le management et c'est aussi ce projet qui lui a appris à bien gérer le côté financier de l'entreprise. Les gens qui, comme elle, maîtrisent bien l'aspect financier des projets s'intéressent toujours à l'équilibre, à la gestion et à l'efficacité de l'entreprise. La qualité la plus importante du leader de Huawei n'est pas dans celle d'équilibrer transversalement les différents services de l'entreprise, elle doit être celle d'entrevoir les tendances futures de l'évolution des technologies. MENG Wanzhou ne sera donc pas le CEO de Huawei ni le président du conseil d'administration. Ceci est une remarque que j'ajoute aux questions posées tout à l'heure.

Quand elle a été arrêtée, en tant que son père ça m'a fait très. De voir son enfant souffrir autant est un vrai calvaire. Mais puisqu'on en est arrivé là, il faut trouver

une solution, en l'occurrence pas les moyens juridiques. Comme nous sommes très exigeants avec nous-mêmes et encadrons bien nos comportements, nous sommes donc convaincus de notre innocence.

Le gouvernement américain l'arrête mais alors il leur faut montrer les preuves pour justifier cet acte et laisser le juge prononcer un verdict. Comme elle est maintenant assignée à résidence, elle suit des cours en ligne, sans baisser son morale. Elle étudie donc 8 matières différentes. Pour les grands dossiers de l'entreprise, nous discutons toujours avec elle en ligne.

En tant que père je ne vois pas que le côté négatif des choses, je sais qu'il faut également leur donner la liberté de voler de leurs propres ailes. Chaque enfant a son propre caractère. Mes enfants ont tous un caractère bien trempé et sont tous très travailleurs pour s'améliorer sans cesse. En tant que parents, nous ne pouvons pas leur exiger de rester tout le temps auprès de nous et vivre en harmonie avec nous. Leur développement individuel est très important pour eux.

Je pense que cette frustration constitue pour elle quelque chose d'unique dans sa vie. Une telle épreuve lui permettra, j'en suis convaincu, d'avoir des ailes qui l'emmèneraient vers l'avenir. Merci donc au gouvernement américain de lui donner cette paire d'ailes solides qui la feront voler plus haut.

44 Karishma Vaswani : Il paraît que vous avez mis beaucoup de temps pour accepter d'être interviewé. Vous avez toujours été quelqu'un de très calme et discret, évitant le plus que possible les médias. Pour les gens dehors, vous aussi bien que Huawei, vous êtes tous très mystérieux. Pourquoi attendre si longtemps pour vous ouvrir au monde ? Pourquoi attendre une telle crise pour vous révéler ?

REN : Huawei a en fait toujours gardé un profil très haut. Les leaders de l'entreprise tels Richard YU et Eric XU ont passé beaucoup de temps pour communiquer avec l'extérieur. Pourquoi ils ne sont pas devenus des célébrités d'internet ? Pourquoi tout le monde fixe leurs regards sur moi ? Je suis quelqu'un de très timide. Ce n'est pas mon fort de communiquer avec les gens. Je suis plus apte à étudier les documents administratifs.

Mon épouse m'a posé la question : Mais quelles sont vos préférences ? Je lui ai dit que j'aimais les documents. Pourquoi les documents ? Parce qu'entre les lignes, il y a la philosophie, la logique et plein d'autres choses. Quand les documents sont rédigés puis distribués dans l'entreprise, on ne sent pas leurs effets dans les 3 ou 5 ans qui suivent mais 30 ans après, on voit que dans cette entreprise, les gens marchent comme des militaires, c'est le fruit de la philosophie, de la logique et du management. Je souhaite donc me consacrer plus au management de l'entreprise au lieu de m'occuper

de l'extérieur. C'est pour cela que je ne veux pas être le président du board parce qu'il doit être responsable pour l'enregistrement commercial de l'entreprise, il faut qu'il signe plein de papiers, y compris ceux liés aux moindres détails. Il fait presque le même travail que le personnel de nettoyage. Je n'ai pas envie de faire ça. Mon caractère fait que je ne veux m'occuper de rien d'autre que cette entreprise.

Quand je discute avec les gens de l'extérieur, on me demande, pourquoi vous êtes si grand (prononciation en chinois: wei da , coïncidence phonétique avec l'expression avoir une grande queue comme celle des écureuils)? Je leur dis que je ne suis pas un écureuil, comment pourrais-je avoir une grande queue touffue ? Et puis on me répond : Ne faites pas semblant d'être modeste. Vous voyez bien par-là que je suis mal à l'aise en face des journalistes. Quand je dis du bien de moi, on ne veut pas me croire ; quand je dis que je ne suis pas si grand, on m'accuse de feindre la modestie.

Pendant cette période de l'évolution de notre entreprise, le département des relations publiques m'oblige de prendre la parole, soit-disant parce que quand je parle à la télé, les gens sont nombreux à regarder. Soit-disant que quand ce sont les autres dirigeants de l'entreprise qui prennent la parole, les spectateurs ne sont pas intéressés. J'ai trouvé que notre CEO parle tous les jours au public mais quand il prend

un café dans une cafétéria, personne ne le prend en photo. Moi qui suis si silencieux et qui communique si peu avec les autres, quand je descends dans la rue pour prendre un café, je me sens mal à l'aise parce que beaucoup de gens prennent photos de moi puis les postent dans les réseaux sociaux, accompagné des textes du genre : Vous menez donc une vie si simple ? Vous ne prenez qu'une petite tasse de café ? Moi je ne vois pas de lien particulier entre le fait de mener une vie simple et celui de prendre une tasse de café. Quand je vais au restaurant, on poste également mes photos en ligne, en disant que je mène une vie simple parce que je ne mange pas de viande. C'est vrai que je n'ai pas envie de manger de la viande pour la simple raison d'en avoir trop mangée. Je suis plus intéressé par les légumes maintenant. Et même ça sera magnifié dans les réseaux sociaux comme quoi je suis un grand chef d'entreprise parce que je ne mange pas de viande.

Les reportages de l'extérieur ne correspondent pas toujours à la réalité. Je ne pense pas avoir le temps d'expliquer tout à tout le monde et c'est la raison pour laquelle je rencontre très peu les médias. Mais j'en rencontre en ce moment. A Davos, BBC m'a déjà interviewé une fois et l'interview était également diffusée en direct en ligne. Je rencontre donc les médias, pas beaucoup, c'est vrai.

Maintenant les médias courent derrière moi et me

poussent des fois à bout. Quand je suis poussé à bout, je suis obligé de prendre la parole mais avec des lapsus. Je n'ai pas eu de formation pour parler devant les médias. J'ai l'habitude de parler de manière très franche. Donc des fois je dis des bêtises. Je vous prie de bien vouloir me pardonner.

45

Karishma Vaswani : Une dernière question. Vous dites que votre style de management est largement inspiré par l'Occident. Laquelle partie de l'histoire européenne a le plus influencé sur votre style de management donc ? Pourquoi elle vous intéresse particulièrement ? Avec cette forte réticence occidentale vis à vis de Huawei aujourd'hui, est-ce que vous changez d'idée ?

REN : Je suis beaucoup impressionné par l'histoire de l'Angleterre qui a réussi à instaurer la monarchie constitutionnelle, plaçant le pouvoir du monarque sous la loi et donnant désormais le pouvoir législatif au parlement. Le monarque n'est pas celui qui a le plus de pouvoir. Ses comportements sont encadrés par la loi en respectant les décisions du parlement. Ceci a permis de créer un pays équilibré. La Révolution Glorieuse de ce pays lui a permis d'éviter les conflits politiques pendant 350 ans. L'Angleterre est ainsi devenue le pays développé qu'elle est aujourd'hui. Cette partie de votre histoire a laissé beaucoup d'empreintes sur moi.

Et puis il y a l'histoire des puritains. Ils ont traversé l'océan en bateau pour aller sur le continent américain, ayant dans leur bagage l'héritage qu'est la loi anglaise. L'Amérique est un continent extrêmement étendu. Lors de l'expansion rapide, le grand Ouest était chaotique, d'où l'impossibilité de créer une loi très détaillée. En Angleterre, les gens ont mis sur pieds un système juridique très précis, ce qui a freiné l'innovation. Mais à l'autre côté de l'océan, en Amérique, le cadre général du droit était bien établi, accordant cependant beaucoup de flexibilité aux détails, donnant ainsi le dynamisme à la société américaine.

Nous nous inspirons donc de ces faits historiques, fixant les règles générales de l'entreprise qui sont rigides, avec cependant beaucoup de souplesse vers le bas de l'échelon de l'entreprise. Nous donnons aux employés le droit de se développer. Dans l'entreprise il n'y a pas que l'ordre mais aussi la démocratie et la liberté. Pour ceux qui sont en dehors de Huawei, ceci pourrait paraître fantastique.

J'ai donc beaucoup appris des deux cultures, celle de l'Angleterre et celle des Etats-Unis. Avec la première, j'ai compris que le management standardisé constitue le pilier de la société tandis qu'avec la seconde, j'ai été inspiré par leur culture qui est ouverte au niveau des pratiques et qui encourage l'ouverture et la compétition, n'appliquant pas les règles trop détaillées. Beaucoup de

philosophies et de cultures occidentales sont très riches et qui nous ont permis d'apprendre plein de choses. Par exemple les documents administratifs que je rédige tous les jours peuvent être très standards ou bien plein d'humour.

Pour comprendre mes articles, il faut prendre son temps pour les digérer. Ceux qui arrivent à comprendre finissent par monter l'échelon au sein de l'entreprise tandis que ceux qui ne comprennent pas resteraient peut-être toujours en bas. Ainsi l'ordre interne de Huawei est créé.

Karishma Vaswani : Merci vraiment de nous avoir consacré votre temps que je sais très précieux. Voilà tout pour mes questions. J'aurais passé volontiers la journée à discuter avec vous. De mon point de vue personnel, votre situation est quand-même difficile.

Interview par CBS

Le 19 février 2019, Shenzhen, Chine

01

Bianna Golodryga, journaliste de CBS : Nous vous remercions de bien vouloir consacrer votre temps à ces échanges avec nous. Sachant que d'habitude vous acceptiez rarement les interviews, pourquoi vous les acceptez plus volontiers maintenant ?

REN : Au sein de l'entreprise, je délivre presque tous les jours les discours aux différentes équipes parce que je suis plus intéressé par la gestion interne de l'entreprise, estimant que ce n'est pas ma responsabilité de m'occuper de la communication externe, qui normalement revient au président tournant de l'entreprise ou bien à la personne spécialement chargée de cet aspect du travail. Je préfère contribuer au management interne de Huawei avec relativement moins de contacts avec l'extérieur.

Comme nous traversons une période spéciale, le département des relations publiques a souhaité me pousser sur le devant de la scène pour rencontrer les médias, estimant que j'ai plus d'influence que les autres dirigeants de l'entreprise et cela facilitera les communications avec l'extérieur.

02

Bianna Golodryga : Le nom de Huawei fait souvent la une des médias en ce moment. Nombreuse sont les accusations et les critiques à l'égard de de cette entreprise, à cela s'ajoute le fait que votre fille, Mme. MENG Wanzhou est assignée à résidence à Vancouver

au Canada à l'heure qu'il est, accusée de ne pas avoir respecté l'embargo contre l'Iran. Comment se porte elle maintenant ?

REN : Premièrement, Huawei n'était pas très connue dans le passé du fait que nous sommes spécialisés dans la mise en place du réseau de télécommunication, ayant pour clients quelques 300 grandes entreprises du monde. Quand on s'est mis à fabriquer les terminaux, les gens commencent à mieux nous connaître grâce à nos smartphones. Mais ceux qui achètent le smartphone peuvent nous aimer ou pas. Ceux qui n'aiment pas ne s'intéressent donc pas à cette entreprise. Comme le gouvernement américain s'en prend à Huawei et que les Etats-Unis sont très influents, ils font donc connaître l'entreprise au monde entier. Certes, les gens n'arrivent peut-être pas à dire si Huawei est bonne ou mauvaise mais au moins l'entreprise est devenue plus visible. Grâce à la communication par le gouvernement américain, le peuple du monde entier est désormais au courant de l'existence de Huawei.

Les accusations qui nous visent ne constituent pas un verdict en elles-mêmes. L'accusation n'était que la première partie du procès, elle pourrait être rejetée par le verdict que le tribunal va donner. Je vois en l'arrestation de MENG Wanzhou un acte politique. MENG Wanzhou est une fille qui est très bien, s'investissant beaucoup dans les études comme dans son travail. Elle s'est

occupée de la mise en place du système financier de l'entreprise qui est parmi les plus performants du monde. Elle a d'ailleurs beaucoup de courage. Lors du grand séisme au Japon, du Tsunami et de la fuite des substances radioactives au Japon, elle prenait un vol Hong Kong-Tokyo qui n'avaient que deux passagers à bord, elle et un Japonais. Après son arrestation au Canada, une petite fille japonaise lui a envoyé une lettre de remerciement qui a été publiée dans les médias japonais. MENG Wanzhou est maintenant assignée à résidence, ce qui ne l'empêche pas de suivre les cours en ligne pour continuer à s'améliorer et pour ne pas gaspiller du temps. Elle n'aime pas gaspiller du temps donc elle en profite pour faire ses études.

On s'appelle de temps en temps. Comme je suis conscient du fait que nos conversations sont écoutées, je lui demande si tout va bien et lui raconte donc des blagues. Je trouve qu'elle est de bonne humeur.

03 Bianna Golodryga : Le 13 février est son anniversaire. Vous ne devez pas être content de pas pouvoir fêter son anniversaire avec elle ?

REN : Cette période est très importante dans sa vie. Un proverbe chinois ancien dit que c'est en traversant les épreuves qu'on devient un vrai héros. Cette épreuve lui donnera les ailes pour voler plus haut et la fera grandir.

Elle a toujours été très travailleuse depuis son enfance. Sa vie a toujours été relativement facile sans grande frustration. Ce qu'elle vit maintenant laissera sûrement des empreintes qui ne s'effaceront jamais de sa mémoire, la rendant plus mûre et plus forte. Cet anniversaire est très particulier donc.

04 Bianna Golodryga : Vous qualifiez les accusations contre MENG Wanzhou d'ordre politique. Nous comprenons que ces accusations sont très lourdes et que si le verdict donne raison à celles-ci, MENG Wanzhou sera passible d'une peine de réclusion de 30 ans aux USA. Pourquoi vous pensez que ces accusations sont basées sur les calculs politiques ?

REN : La justice américaine et la justice canadienne sont avant tout ouvertes et puis justes et équitables. Toutes les preuves et l'ensemble de la procédure seront révélées au public. Je pourrai répondre à cette question après le jugement que le tribunal aura prononcé.

05 Bianna Golodryga : Les accusations américaines évoquent la fraude commise par Huawei contre 4 grandes banques (y compris la HSBC) et le fait que Huawei continue à faire du business avec l'Iran via l'entreprise Skycom(filiale de Huawei), enfreignant donc les principes de l'embargo contre l'Iran. Quels

sont les liens entre Huawei et Skycom ?

REN : Comme le procès est lancé, attendons le jugement donné par le tribunal pour répondre ensuite à cette question.

06 Bianna Golodryga : Huawei enfreint donc les lois et règlements internationaux portant sur l'embargo ?

REN : C'est le tribunal qui va juger nos comportements.

07 Bianna Golodryga : Vous parliez de vous sentir coupable pour la situation difficile dans laquelle votre fille se trouve maintenant, pourquoi ?

REN : Je pense que je ne me suis pas suffisamment occupé de mes enfants. J'ai passé trop de temps au travail.

08 Bianna Golodryga : Pourquoi vous dites qu'en tant père, vous vous sentez coupable et que vous devez beaucoup de choses à vos enfants ?

REN : Je suis parti dans l'armée quand l'enfant était toute petite. Pendant 11 mois de l'année, j'étais absent alors qu'au cours du seul mois que je passais à la maison, l'enfant était soit à l'école soit en train de faire les devoirs, je passais trop peu de temps avec elle. C'était

sa mère qui l'élevait et l'éduquait. Les liens d'affection n'ont pas été suffisamment forts entre nous. Et quand j'ai fondé l'entreprise, c'était une période extrêmement difficile. Tous les jours je passais 16 heures au travail, je n'ai jamais beaucoup contribué à l'évolution de mes enfants. Je leur dois donc beaucoup de choses.

09 Bianna Golodryga : On imagine qu'en l'absence du CFO, le CEO que vous êtes ne doit pas avoir une vie facile. Et puis comme vous êtes son père et qu'elle est maintenant menacée d'extradition voire la peine de prison, pour vous, aussi bien en votre statut de CEO et de père, vous devez souffrir beaucoup de cette situation ?

REN : Je ne crois pas souffrir autant que ça. Parce que je suis convaincu que la justice sera rendue, que les preuves seront respectées et que le tribunal va respecter les principes d'ouverture, de justice et d'équité. J'attends le jugement. Les activités de l'entreprise ne sont pas affectées parce que les mécanismes existent si bien que l'absence d'un individu ne constitue pas un obstacle à son bon fonctionnement.

10 Bianna Golodryga : Vous dites que l'arrestation est basée sur les calculs politiques. Est-ce que vous vous êtes posé la question du timing ? Parce que les

négociations commerciales sino-américaines sont en cours et menacent à tout moment de virer à une guerre commerciale. Croyez-vous que votre entreprise ainsi que votre fille sont instrumentalisées dans ces conflits commerciaux qu'on peut même aller jusqu'à qualifier de guerre commerciale ?

REN : J'estime que les Etats-Unis et la Chine sont deux grandes puissances. Dans le bras de fer entre ces deux géants, nous ne sommes qu'une petite tomate qui ne pèse pas du tout. Serions-nous capables d'empêcher leur confrontation ? Impossible puisque ni notre entreprise ni MENG Wanzhou n'a autant de force. La guerre commerciale sino-américaine n'a pas grand-chose à voir avec l'arrestation de MENG Wanzhou. Pour mettre fin à une guerre commerciale de telle envergure, il faut s'appuyer sur les outils politiques, juridiques et institutionnels tandis que l'individu ne saurait jouer quelconque rôle là-dedans.

Par ailleurs, cette guerre commerciale féroce ne nous a pas empêché d'enregistrer une croissance bien meilleure au mois de janvier par rapport au même mois de l'année précédente, ce qui signifie que celle-ci n'impacte pas vraiment nos activités. Et vice-versa, nos activités n'impacteront non plus ces conflits commerciaux sino-américains.

11 Bianna Golodryga : Le président Trump a évoqué la possibilité d'intervenir dans l'affaire de MENG Wanzhou, considérant ce dossier comme faisant partie des conditions mises sur la table lors des négociations. Quelle a été votre réaction face à ces propos ?

REN : Aucune. Trump adore utiliser twitter pour faire connaître ses pensées. Il est plutôt franc comme président. Quant au dossier de MENG Wanzhou, c'est au juge d'y apporter une solution à travers le jugement.

Deuxièmement, le président Trump est un grand président. Il a réussi à baisser les impôts américains en si peu de temps, ce qui est extrêmement difficile dans le monde et surtout dans un pays démocratique. La plus grande particularité des pays démocratiques est qu'il faut toujours débattre pendant longtemps avant de parvenir à un consensus. Une réduction aussi importante en si peu de temps, formant un consensus qui se transforme en loi, ceci ne peut qu'être bénéfique pour redresser l'économie américaine pour les 100 ans à venir. Les fardeaux des entreprises sont moins lourds grâce à cette réduction, ce qui leur permet de réaliser une croissance rapide, générant ensuite un développement accéléré de la société. Le président Trump a pris une décision très importante.

En Chine, je dis souvent qu'il faut baisser les impôts pour que les entreprises chinoises puissent respirer un

peu et devenir plus compétitives. Mais cette réduction fiscale reste lente à cause des fardeaux lourds du pays dans lequel beaucoup de régions sont toujours relativement pauvres, ce qui oblige le gouvernement de mobiliser plus de moyens financiers pour s'en occuper. La réduction fiscale en Chine est donc lente et progressive.

Malgré cette grande décision prise par le président Trump, je me montre réticent à son égard parce qu'il passe son temps à effrayer les autres pays et les entreprises et arrête des gens sans pouvoir se justifier. On n'ose donc pas aller investir aux USA. Si les investissements ne viennent pas, comment compenser le vide créé par la réduction fiscale ? La réduction fiscale a juste pour but d'attirer les investissements pour que les impôts payés par les nouvelles entreprises puissent compenser la partie réduite et c'est ainsi que les USA continuera sur la voie de la prospérité. Donc il faut que gouvernement américain rajuste ses politiques, qu'il se montre gentil avec les entreprises, sinon personne n'ira investir chez eux parce qu'investir est synonyme de courir des risques. Trouver la solution appropriée à cette question est également très importante pour l'images des Etats-Unis devant le monde entier.

12 Bianna Golodryga : Souhaitez-vous que le président Trump intervienne dans le dossier de votre fille ?

REN : Je n'en sais rien. Comme je ne l'ai jamais rencontré, je ne le connais pas. Je me garde de commenter ses propos. Je ferai des efforts pour mieux le connaître s'il est un ami. Tout ce que je peux savoir sur lui provient de son compte twitter et des discours qu'il délivre. J'ai lu l'intégralité de son rapport State of the Union que je trouve très bien.

13 Bianna Golodryga : Vous appréciez sa décision de réduction fiscale alors que le président Trump évoque la possibilité d'émettre une instruction interdisant toute activité de Huawei sur le territoire des Etats-Unis. Qu'en dites-vous ?

REN : Nous n'avions pas beaucoup de ventes aux USA dans le passé mais nous restons présents dans le pays par respect envers lui. Si on nous interdit de vendre nos produits sur leur territoire, nous pouvons très bien obéir. Mais le gouvernement américain insiste sur le fait que nous portons atteinte à la cybersécurité des Etats-Unis. Comment pourrions-nous porter atteinte à leur cybersécurité s'il n'y a pas d'équipements de Huawei aux USA ? S'ils sont vraiment en sécurité pour la simple raison de ne pas utiliser nos équipements, ceci paraîtrait convaincant pour le monde entier. Mais quelle est la réalité ? Sont-ils vraiment en sécurité ? Leurs données sont vraiment sécurisées ? Non. Même s'ils n'utilisent pas

vraiment nos équipements, ils ne sont pas pour autant à l'abri des attaques. Donc la réalité est que ce n'est pas le fait d'exclure Huawei qui leur donne la garantie de cybersécurité.

Dans l'économie du marché, nous acceptons le choix d'un pays qui est considéré comme un client. Nous vendons nos produits dans beaucoup de pays du monde. Il y a des opérateurs qui n'utilisent pas nos équipements mais cela n'est pas une situation fâcheuse pour nous. Il y a beaucoup de raisons qui justifient ce choix de ne pas acheter nos produits. Nous ne pouvons pas conquérir le cœur du monde entier. En plus si le marché est trop grand, nous n'aurions pas suffisamment de produits à vendre. L'interdiction éventuelle du gouvernement américain démontre qu'il serait désormais impossible pour nous de commercialiser nos produits dans ce pays. Alors nous n'allons donc pas le faire. Il n'y aura pas de confrontation. D'autres entreprises y vendront leurs produits et c'est aussi bien pour l'économie des Etats-Unis.

La réduction fiscale est une politique très bénéfique. Réussir cette réduction constitue en elle-même un exploit difficile à réaliser dans n'importe quel pays du monde. Mais une fois la réduction fiscale entre en rigueur, comment alimenter les dépenses du gouvernement ? Comment aider la population pauvre ? Il faut trouver une solution pour équilibrer les choses. Comme les Etats-

Unis est capable de faire un pas aussi important d'une telle envergure, ceci démontre la grandeur du pays.

14 Bianna Golodryga : Le gouvernement américain et son département de la sécurité estiment que dans les équipements de Huawei il y a des backdoors susceptibles d'être utilisés par les services du renseignement du gouvernement chinois. Est-ce que vous pourrez dire catégoriquement non pour réfuter ces doutes ?

REN : Sur cela, j'ai déjà exprimé auprès de beaucoup de médias en disant que c'est absolument impossible. Premièrement, notre entreprise ne s'engage jamais dans des activités d'espionnage, ne tolérant pas non plus ce genre d'actes par nos employés. Deuxièmement, nous n'installerons jamais de backdoor.

On me demande, si la loi chinoise vous demande d'installer le backdoor, que feriez-vous ? Ce sera toujours un non catégorique. Nous ne répondrons jamais à ce genre de demandes. Lors de la Conférence sur la Sécurité à Munich le 16 février dernier, M. YANG Jiechi, membre du Bureau politique du PCC et directeur du Bureau des Affaires Etrangères du Comité Central du PCC a exprimé l'attitude du gouvernement chinois en disant que : Premièrement, le gouvernement chinois interdit aux entreprises d'installer le backdoor ; Deuxièmement,

les entreprises chinoises doivent respecter les lois et règlements des pays où elles sont présentes, ainsi que les conventions de l'ONU. Le gouvernement chinois s'est donc prononcé de façon claire sur ce sujet, leur attitude correspondant à la mienne. Il n'y aura donc pas de backdoor.

Nous avons fourni nos services et produits aux 3 milliards d'habitants dans 170 pays du monde au cours des 3 décennies passées lors desquelles nous avons su maintenir un très bon record de cybersécurité. Les problèmes de cette nature ne surgiront pas non plus dans les 3 décennies à venir, c'est garanti. Personnellement je m'engage sur ce point. Dans l'avenir, personne ne nous donnera les instructions pour installer le backdoor tout comme personne ne nous l'a jamais demandé dans le passé, cette chose étant on ne peut plus claire. Lors de la Conférence sur la Sécurité à Munich, le gouvernement chinois a insisté une fois de plus sur ce point.

15 Bianna Golodryga : Si par exemple le gouvernement chinois vous donne l'ordre d'installer le backdoor et que vous lui disiez fermement non, est-ce que ce refus aurait pour conséquence la fin de l'entreprise ? On peut donc dire non à son gouvernement ?

REN : Un responsable politique haut placé, M. YANG

Jiechi, membre du Bureau Politique du PCC a insisté sur ce Non quand il participa à la Conférence sur la Sécurité à Munich. Donc quand je dis non, c'est pour obéir aux ordres du gouvernement, alors pourquoi y aurait-il des risques pour nous ?

16 Bianna Golodryga : Le président actuel de Huawei s'est exprimé en disant qu'on accuse à tort Huawei d'être mensongère et qu'elle subit des traitements injustes. Pensez-vous que le gouvernement américain harcèle votre entreprise ?

REN : Je pense que c'est normal de voir un gouvernement accuser une entreprise. Nous répondons à travers la justice américaine qui est ouverte, juste et équitable. Les preuves vont jeter la lumière sur l'affaire. La justice finit par donner raison à celui qui le mérite. En l'espace de 30 ans, nous avons été impliqués dans beaucoup de procès aux USA dont le jugement finit toujours par nous donner raison. Cela montre qu'au moins nous nous sommes comportés de manière sage. Le jugement prononcé donnera donc peut-être raison au président de notre entreprise. Les Etats-Unis est un pays de droit après tout.

17 Bianna Golodryga : Croyez-vous que le gouvernement américain essaie de détruire Huawei ?

REN : Vous croyez donc que Huawei pourrait être détruite ? Je n'en suis pas si sûr. Je trouve que l'entreprise est en bonne forme. La pression que le gouvernement américain fait peser sur nous peut au contraire constituer une force pour avancer et nous rendra plus motivés pour nous battre. Un personnage très célèbre a dit une phrase intéressante qui fait : La forteresse est plus facile à détruire de par l'intérieur tandis que la pression de l'extérieur peut la rendre plus unifiée, plus dense et plus forte. Alors pourquoi notre entreprise pourrait être détruite ? Un grand nombre de clients sont avec nous depuis 2 décennies. Ils nous connaissent très bien. Les consommateurs savent faire leur choix. Ce n'est pas parce que les autres leur disent de ne pas acheter telle ou telle marque qu'ils vont forcément les écouter. Nous sommes confiants quant à notre avenir. Nous ne serons donc pas très affectés.

18

Bianna Golodryga : Si je vous pose cette question, c'est parce que le vice-président américain M. Pence et le secrétaire d'Etat M. Pompeo étaient en Europe la semaine dernière au cours de laquelle M. Pence a, lors de la Conférence sur la Sécurité à Munich, essayé de convaincre leurs alliés européens de ne pas utiliser les équipements de Huawei dans le réseau de 5G. Dans la même circonstance, il a également rappelé qu'il ne faut pas confier la défense et la sécurité de

L'Occident à l'Orient. Quelle est donc votre réaction par rapport à cela ?

REN : Premièrement, j'aimerais remercier ces deux grands hommes politiques américains. J'ai lu les informations publiées sur la fortune personnelle de M. Pence qui n'a qu'15, 000 US dollars sur son compte personnel et la même somme d'argent dans les comptes de frais de scolarité de ses deux enfants. C'est un officier qui se consacre entièrement à la politique et aux valeurs qu'il défend qui sont celles des Etats-Unis. M. Pompeo est lui aussi un grand homme politique, ayant obtenu son doctorat en science politique à l'Université de Havard. Ces deux personnages importants ont pris la peine d'aller partout dans le monde pour parler de la 5G de Huawei que les gens ne connaissaient pas du tout dans le passé. Maintenant qu'ils en parlent, les gens se disent que si les personnages aussi importants sont intéressés par la 5G, il faut que je sache de quoi il s'agit. Les gens ont donc fait un peu de recherches qui leur ont permis de comprendre que la 5G de Huawei est la meilleure du monde. C'est ainsi que notre influence a pu être renforcée, que le nombre de nos contrats augmentent au lieu de baisser. Cette croissance du nombre de contrats est par ailleurs en accélération, y compris en Europe. Je dois donc remercier ces deux hauts officiers américains pour la peine qu'ils ont prise pour faire notre publicité qui plus est, gratuite puisqu'ils

ne sont pas rémunérés par Huawei. Veuillez leur transmettre notre message de remerciement.

19 **Bianna Golodryga : Dois-je y voir de l'ironie ?**

REN : Absolument pas. Je ne suis pas ironique en m'exprimant ainsi. Quand un pays aussi influent que les Etats-Unis et les personnages aussi importants du gouvernement américain nous prennent pour cible, cela permet d'augmenter notre visibilité. Je suis sincère.

20 **Bianna Golodryga : Je suis persuadée que ces deux messieurs vont également voir cette interview à la télé. Laissons-les donc interpréter vos propos comme il leur plaît. En tout cas lors de leur séjour en Europe, l'une des leurs préoccupations majeures relève du fait que les équipements de 5G de Huawei ont des liens avec les technologies militaires. Ils ont dit que si les équipements de 5G de Huawei sont utilisés en Europe, les Etats-Unis va réfléchir deux fois sur la décision de déployer leurs contingents dans certains pays européens. Qu'en pensez-vous ?**

REN : D'abord, ils placent les équipements de la 5G au niveau des armements. Sachez que la 5G n'est en rien une bombe atomique qui quant à elle, serait en mesure de détruire l'humanité, provoquant effectivement des

problèmes d'ordre sécuritaire. La 5G est là pour rendre service à l'humanité parce qu'elle fournit le canal et le tuyau permettant aux flux de données de passer. Sachez également que le canal et le tuyau sont contrôlés par les opérateurs et les gouvernements des pays concernés alors que nous jouons simplement le rôle de fournisseur des équipements nus qui n'apporteraient pas plus de risques qu'un robinet par où l'eau fraîche coule. Même si la communication américaine exagère la puissance de cette technologie, au bout d'un moment les gens vont toujours se calmer et examiner nos équipements de plus près pour comprendre exactement de quoi il s'agit. Je pense que l'Europe aura sa propre évaluation de ces équipements. Je ne suis pas en train de me moquer de ces hommes politiques américains. Je ne délivre pas non plus des avis divergents par rapport aux leurs dans les médias. Nous sommes heureux de voir qu'ils mènent partout cette campagne publicitaire. Beaucoup de pays qui n'étaient pas intéressés par Huawei le sont maintenant, apportant même une grande attention à cette entreprise. Ces changements sont bénéfiques pour nous qui voyons le nombre de contrats augmenter de façon accélérée. Suite à ces événements, les ventes de nos terminaux ont augmenté de 68% au mois de janvier, donc je dirais que nous ne serions pas beaucoup affectés.

Quand l'Occident estime que Huawei constitue

une menace pour les pays occidentaux, je pense qu'il faut avant tout comprendre ce que nous avons fait comme contribution à la société. Premièrement, nous rendons service à 3 milliards d'habitants de la planète dans 170 pays du monde, aidant les pays pauvres à accéder aux ressources d'éducation parmi d'autres. Nos efforts ont donc permis de réduire le fossé numérique, ce qui constitue une contribution importante. La vitesse à laquelle internet se développe en Chine dépasse celle de beaucoup de pays du monde, ce qui a pour effet la baisse de la population pauvre dans ce pays puisqu'ils ont désormais accès aux nouvelles connaissances, aux technologies, aux nouvelles méthodes de travail et de ventes. Nous oeuvrons pour le bien-être de la population au lieu de le menacer voire détruire.

Deuxièmement, nous avons déposé en tout plus de 80, 000 brevets qui contribuent à la construction de la société informatique et ce, de manière non négligeable. 11, 500 de nos brevets de technologies cruciales sont enregistrés avec l'autorisation du gouvernement américain qui, de ce fait, nous donne le droit légitime. Nous contribuons par là également au développement informatique des Etats-Unis sans lui porter atteinte.

Quant aux interrogations liées au backdoor, j'ai déjà répété beaucoup de fois qu'on n'installera jamais de backdoor puisque nous n'allons pas courir tant de risques pour faire des choses qu'il ne faut pas faire.

21 Bianna Golodryga : Est-ce qu'il vous est déjà arrivé de fournir les données de vos clients, y compris les clients chinois au gouvernement chinois ?

REN : Jamais dans les trois décennies passées, jamais dans les trois décennies à venir. J'en suis convaincu.

22 Bianna Golodryga : Est-ce possible qu'il y a des backdoors dans vos équipements sans que vous le sachiez ?

REN : C'est absolument impossible. A tous les niveaux de l'entreprise, nous insistons sur le fait qu'il ne faut pas avoir de backdoor. Nous n'avons pas de backdoor. Sinon, avec les moyens techniques des USA, ils auraient pu trouver les preuves depuis longtemps. Mais ils ne les ont pas trouvées.

23 Bianna Golodryga : Même si le gouvernement américain met les pays en garde contre Huawei, le département des renseignements britannique déclare que les risques liés à Huawei peuvent être parés ou réduits. Lors du déploiement de la 5G en Angleterre, ils vont probablement continuer à choisir les équipements de Huawei. La Nouvelle Zélande quant à elle a parlé de réviser la décision d'interdire les équipements de 5G de Huawei. Est-ce que vous y voyez une sorte de réactions

des pays étrangers par rapport aux accusations américaines ?

REN : Je ne pense pas. Le gouvernement américain alerte les pays sur ces risques potentiels mais ceux-ci doivent faire l'objet de l'évaluation. Nous avons un centre de vérification de cybersécurité en Angleterre où beaucoup de nos codes sources sont montrés au gouvernement britannique. Nous sommes présents en Angleterre depuis 10 ans. Au cours de cette période, aucun problème sécuritaire n'a été détecté. Selon une entreprise américaine au nom de Cigital, le système de Huawei est protégé par une enceinte extrêmement sécurisée avec la meilleure capacité de défense au monde. Mais quand le gouvernement britannique a vu le contenu au coeur du système, ils ont trouvé que certains codes sources n'étaient pas aux normes. Pourquoi ? C'est lié au fait qu'il y a 30 ans on n'était qu'une toute petite entreprise alors que les codes sources créés à cette époque-là ne sauraient être conformes aux normes qui seront mises en place plus tard. Le gouvernement britannique nous a ensuite demandé de modifier ces codes sources, restructurant le réseau selon les nouvelles normes. Suite à cette demande, nous allons allouer un fond de 2 milliards d'US dollars pour mettre à jours les codes sources. Le gouvernement britannique estime que ces risques peuvent être maîtrisés. Quand les autres disent que nos équipements ont des risques, les

Britanniques ont pris la parole en disant que ces risques sont contrôlables.

Les technologies futures vont évoluer de manière de plus en plus rapide, le volume des informations vont croissant tout comme la taille des équipements. Nous sommes très prudents face aux nouvelles tendances. Il fallait dans le passé un étage entier pour loger un équipement utilisé par 100, 000 utilisateurs alors qu'aujourd'hui, un équipement utilisé par des millions de personnes ne prend qu'un tout petit de place. Si le réseau présente des risques techniques ou tombe en panne, nous serons très inquiétés parce qu'un tout petit peu de problème pour provoquer des dégâts énormes. Mais au fond, ces problèmes n'existent pas.

Récemment, certaine entreprise s'est heurtée à de grandes difficultés dans beaucoup de pays. Elle est à plaindre. Face aux changements constants elle ne cesse de s'améliorer mais personne ne saurait rester éternellement vainqueur du réseau. Nous non plus. Mais nous avons un système de garantie des pannes qui s'assure que les pannes peuvent être très bien éliminées. La cybersécurité et celle des données sont deux choses complètement différentes. Tout ce que nous faisons, c'est de vendre les équipements à d'autres entreprises. Quant aux informations que les opérateurs mettent dans ces équipements, c'est eux qui les détiennent et pas nous.

24 Bianna Golodryga : Comment allez-vous répondre aux discours suivants ? Le directeur de la CIA dit que dû aux soucis liés à la cybersécurité et aux renseignements, son agence n'utilisera jamais les équipements de Huawei. Le directeur du Bureau National de la Sécurité des Etats-Unis a également parlé de ne jamais utiliser les produits de Huawei. Le premier des deux prétend d'ailleurs de détenir suffisamment de preuves pour prouver que Huawei est impliquée dans les actes d'espionnage pour le compte du gouvernement chinois. Comment vous y répondriez ? Pourriez-vous nous parler du problème de cybersécurité de manière intégrale ?

REN : Il n'utilise peut-être pas nos équipements mais leur gouvernement paie chaque année 85 milliards d'US dollars pour acquérir des équipements d'IT. Parmi les produits qui valent cette somme pharaonique, beaucoup s'appuient sur les brevets de Huawei qui sont d'ailleurs très nombreux. Nous avons grandement contribué au secteur d'IT. Nous sommes l'une des entreprises les plus avancées du monde dans ce domaine. La 5G sera présente partout dans la vie. Aucun fournisseur de 5G ne saurait contourner la contribution technique de Huawei dans ce domaine.

Nous sommes tout à fait compréhensibles quand les gens expriment la volonté de ne pas utiliser nos équipements. Le monde étant très grand, tout le monde

ne peut pas désirer nos produits. En plus si tout le monde voulait utiliser nos produits, nous n'aurions pas suffisamment de capacité de production pour satisfaire aux besoins de toute la planète. Nous ne nous laissons pas très affecter par les positions des gens. Nous faisons notre mieux là où nous pouvons alors que pour les régions où l'on ne peut pas faire grand-chose, on ne fait donc rien pour l'instant.

25 Bianna Golodryga : Malgré ce non sur lequel vous insistez, les gens dont je parle ont du mal à croire que dans l'hypothèse où le gouvernement chinois vous demande d'installer le backdoor ou de lui donner accès aux données des clients, Huawei pourra vraiment dire non, ou Huawei aura le droit de dire non. Ils ont vraiment du mal à vous croire.

REN : Un responsable politique du gouvernement chinois a, lors de la Conférence sur la Sécurité à Munich, exprimé l'attitude du gouvernement chinois. Une hypothèse suggérée ne peut pas constituer une preuve pour accuser quelqu'un. La preuve se doit être quelque chose de tangible. Si vous êtes inquiétée, il ne le faut pas. Par exemple quand vous allez dans un magasin pour acheter des vêtements, tous les produits ne vous plairont pas. N'achetez donc pas ceux que vous n'aimez pas. Ce n'est pas bien grave.

26 Bianna Golodryga : Nous savons que le président Trump n'est pas toujours convaincu par les informations que lui soumettent les établissements de renseignements du gouvernement américain. Si vous deviez fournir à M. Trump les arguments avec lesquels il pourra réfuter la position des établissements de renseignements de son gouvernement, qu'est-ce que vous allez lui dire ?

REN : Je vais lui dire que : Premièrement, nos rapports sont audités par KPMG depuis des décennies et puis ces rapports sont publiés en ligne, ce qui permet aux gens de comprendre notre état financier et notre management.

Deuxièmement, nous participons à plus de 300 organisations de normes au niveau mondial auprès desquelles nous avons formulé des dizaines de milliers de propositions. Ceci vous éclaire donc sur le rôle que joue Huawei dans ce système ainsi que la contribution faite par cette entreprise. M. Trump n'a pas besoin de s'adresser à moi pour connaître Huawei. Il peut très bien aller se renseigner auprès des grandes entreprises américaines et des scientifiques américains qui ont une connaissance bien plus profonde sur Huawei par rapport aux hommes politiques de ce pays. Ces entreprises et ces scientifiques ont commencé depuis des décennies à travailler avec nous. Ainsi le président américain pourra enfin trouver quelqu'un qui aie des connaissances justes

sur cette entreprise. Il peut même inviter nos concurrents à prendre un café ensemble pour écouter leur avis sur nous puisque ces derniers nous connaissent bien. Huawei est une entreprise parfaitement honnête, ce qui n'est pas chose facile.

27 Bianna Golodryga : Mais vos concurrents accusent Huawei de violer leur propriété intellectuelle et de voler leurs technologies. Nous avons récemment vu le procès qui oppose Huawei au ministère de la justice américain sur le dossier de T-Mobile dans lequel un employé de Huawei est accusé d'avoir volé le bras d'un robot nommé Tappy. En plus de cela, le FBI a découvert les mès internes de Huawei dans lesquels on évoque des primes accordées aux employés qui réussissent à violer la P. I d'autres entreprises. Comment vous expliquez cela ?

REN : Premièrement, notre position là-dessus est très claire, c'est -à-dire que tout employé impliqué dans ce genre de méfaits sera puni par l'entreprise au lieu d'être récompensé. Concernant le cas de T-Mobile et celui de San Diego, laissons le juge donner le verdict.

28 Bianna Golodryga : Pourriez-vous confirmer qu'au sein de l'entreprise, vous n'avez jamais autorisé les mès internes qui récompensent les employés qui violent la

PI des concurrents ?

REN : Je demanderai très certainement de punir les employés avec ce genre de comportements fautifs. Tout employé avec des comportements non désirables doit être puni, sinon, notre entreprise ne pourra pas survivre. Huawei compte 180, 000 employés avec un revenu lié aux ventes s'élevant jusqu'à 100 milliards d'US dollars. Si nous tolérons ce genre de comportements, nous serions confrontés aujourd'hui à bien plus de procès que ça. L'entreprise ne pourra pas survivre dans ce cas-là. Nous n'encourageons donc jamais ce type de comportements, jamais.

Notre entreprise accorde une très grande importance à la propriété intellectuelle et oeuvre sans cesse pour que le gouvernement chinois protège mieux la P. I. Je pense que la Chine doit protéger sans cesse la P.I, la considérant comme un droit réel. C'est ainsi que notre pays deviendra un pays de l'innovation. La protection de la propriété intellectuelle aux Etats-Unis fait l'objet d'admiration. C'est en protégeant la propriété intellectuelle que ce pays se transforme en la plus grande puissance du monde en l'espace de 200 ans. Il faut donc nous inspirer des Etats-Unis sur ce sujet.

29 Bianna Golodryga : La Chine progresse très vite, étant déjà la deuxième entité économique du monde. La

taille de Huawei nous impressionne. Vous êtes présents dans quelques 170 pays du monde tout en restant une entreprise entièrement privée. Est-ce que Huawei bénéficie ou bien a-t-elle bénéficié dans le passé des subventions du gouvernement chinois ?

REN : Pas de subvention, c'est sûr. Sauf très très peu d'argent qui est lié à quelques recherches scientifiques et qui est parfaitement reflété dans le rapport de KPMG. Nous refusons généralement les subventions de l'Etat, sauf certaines qui concernent les recherches de base ou bien des recherches sur les normes, ceci étant infime et puis parfaitement réflété dans le rapport. Nous bénéficions également des subventions de l'Union Européenne qui concernent également les recherches de base.

30 Bianna Golodryga : Il y a des accusations qui disent que la concurrence n'est pas équilibrée dans la mesure où sur la 5G, Huawei est sûre de détenir au moins 1/3 des parts de marché alors que ses concurrents n'en obtiennent pas autant. Pensez-vous que c'est juste pour les concurrents de Huawei ?

REN : Personne ne sera là pour garantir les parts de marché à quiconque, il faut aller les obtenir par ses propres efforts sur le marché.

31 **Bianna Golodryga : Pourquoi on ne doit pas mettre Huawei et ZTE dans le même panier ?**

REN : Parce que ces deux entreprises ne sont pas du tout pareilles. Je ne connais pas beaucoup ZTE. Pourquoi les gens ont toujours tendance à nous mettre dans le même panier ? J'ignore quel type d'entreprise est ZTE. Nous avons au contraire plus d'échanges avec Ericsson ou bien Nokia. Les parts de marché sont à obtenir par son savoir-faire. Nous avons plus de parts de marché au niveau international qu'au niveau domestique, étant une entreprise qui se tourne principalement vers l'étranger.

32 **Bianna Golodryga : Pensez-vous que les concurrents de Huawei bénéficient des mêmes opportunités que Huawei sur le marché chinois ?**

REN : Je pense que le plus important c'est d'avoir les produits de meilleure qualité. Les produits seront tous soumis aux épreuves du temps. Dans les années 80s, en l'occurrence au début de la Réforme et de l'Ouverture, le gouvernement achetait presque à 100% les produits étrangers. Révolu est le temps où le marché public se passait de cette manière-là. Maintenant les marchés respectent les règles du jeu de l'économie du marché et se déroulent tous dans des conditions ouvertes et justes. Je ne crois pas que les subventions privilégiant les entreprises domestiques existent.

33 **Bianna Golodryga : Pensez-vous que c'est la politique prônée par le président XI Jinping ?**

REN : Je pense que le gouvernement chinois prône davantage d'ouverture. Lors de l'Exposition Internationale d'Importation, le président XI Jinping a parlé de davantage d'ouverture dans le secteur financier, de donner 5 ans au secteur d'automobile pour baisser progressivement les droits de douane, de donner la possibilité aux capitaux étrangers de contrôler de façon indépendante le secteur d'automobile. Toutes les industries manufacturières seront ouvertes, appliquant les mêmes politiques aux entreprises chinoises et étrangères. L'Exposition constitue en elle-même un bon exemple de l'ouverture de la Chine.

Le décembre dernier, lors du Congrès du 40ème Anniversaire de la Réforme et de l'Ouverture, le gouvernement a montré ses intérêts pour les entreprises privées qui désormais bénéficient des traitements plus justes. Pendant les trois décennies passées, aux yeux du gouvernement chinois, les investissements étrangers étaient des invités distingués, les entreprises d'Etat étaient les fils alors que les entreprises privées n'étaient que les petits-fils. On était moins bien traité que les investissements étrangers. On aurait jamais pu bénéficier des mêmes avantages dont les entreprises étrangères jouissaient. Le gouvernement a apporté

beaucoup d'attention aux investissements étrangers, ce qui a permis à la Chine de développer son économie. L'arrivée des investissements étrangers a aussi stimulé les progrès industriels de la Chine et le développement de la société. La Chine s'est rendue compte des avantages que peuvent apporter les investissements étrangers et a pu beaucoup apprendre auprès de ces derniers

C'est en s'ouvrant que le pays peut avoir un bel avenir. C'est en se réformant que les entreprises chinoises peuvent vraiment se développer. J'y crois fermement. Personnellement je ne suis jamais contre les investissements étrangers. Quand les entreprises étrangères présentes en Chine jouaient beaucoup de pression sur nous, au niveau interne de l'entreprise j'ai insisté sur le fait qu'il ne faudrait jamais considérer les entreprises étrangères comme des ennemis en concurrence avec nous. On les qualifie d'amis d'affaire au lieu de les traiter d'ennemis. Plus on se comporte de cette façon, plus nos clients nous considèrent comme une grande entreprise, ce qui a réussi à nous gagner des parts de marché. Je dirais même qu'on en a gagné de façon excessive. Je suis inquiet parce qu'on en a pris trop, il faut laisser un peu aux autres.

34 **Bianna Golodryga : C'est un point de vue que vous partagez avec le président XI Jinping ?**

REN : L'occasion ne se présente pas pour que je le partage avec lui. Ce sont simplement des expériences tirées de nos activités depuis tant d'années. Il est impossible que je trouve l'occasion de partager avec les leaders nos points de vue. Ils ne nous écouteront probablement pas.

35 **Bianna Golodryga : En Occident, certains disent que le président XI adopte plutôt des politiques nationalistes, mettant plus l'accent sur le contrôle des entreprises d'Etat au lieu de les laisser tourner de façon indépendante. Sous des politiques pareilles, les marques comme Huawei vont peut-être subir des impacts ?**

REN : Il faut lire le texte d'origine du président XI. A Boao, il a déjà déclaré beaucoup de politiques d'ouverture et puis lors de l'Exposition à Shanghai au mois de novembre, il a annoncé un grand nombre de politiques d'ouverture vers l'Occident ; au mois de décembre lors de la célébration du 40ème anniversaire de la Réforme et de l'Ouverture, il a annoncé la décision de renforcer la réforme des entreprises d'Etat. Je pense que la Chine va se diriger vers plus d'ouverture au lieu de se renfermer sur soi. Quand les étrangers voient la Chine, vous ne sentez pas les changements. Mais nous qui avons grandi sur ce sol, nous avons senti chaque instant de changement de

l'environnement ici en l'espace de 30 ans.

Au début de l'ouverture de la Chine, notre entreprise voulait demander un crédit de 10, 000 US dollars (équivalent de 80, 000 rmb). Malgré tous nos efforts nous n'arrivions pas à l'obtenir. Bien sûr plus tard on a réussi quand-même à emprunter cette somme, ce qui nous a permis d'améliorer notre situation. Je ne pense donc pas que la Chine envisage de se tourner autour des entreprises d'Etat pour le développement du pays. La plus grande faiblesse des entreprises d'Etat est qu'elles sont très peu efficaces, entraînant donc un coût de fonctionnement élevé. Comme les ressources énergétiques ne sont pas taxées en Chine, les entreprises d'Etat préservent donc des avantages dans ces secteurs. Mais face au libre-échange ouvert, les entreprises d'Etat subissent une énorme pression.

36 Bianna Golodryga : Beaucoup d'Américains ont connu Huawei et votre nom que très récemment. Vis à vis du public américain, qu'est-ce que vous aimeriez qu'ils connaissent sur Huawei ? Est-ce que vous souhaitez qu'ils comprennent ce que la 5G de Huawei puisse leur apporter ?

REN : J'aimerais d'abord exprimer mes remerciements au gouvernement américain. Sans leur campagne de communication, le public ne connaîtra jamais le nom de

Huawei parce que nous n'avons pas de ventes aux Etats-Unis. C'est la présence commerciale qui permet aux consommateurs de nous connaître. Si nous ne sommes pas très présents, comment est-ce que le public pourra nous connaître ?

Le message que j'aimerais envoyer au public américain c'est qu'il nous faut la coopération mutuellement bénéfique. La société informatique est différente de la société industrielle. Dans la société industrielle, un pays peut fermer ses portes et fabriquer une machine à coudre sans dépendre de la fourniture d'autres pays. C'est la même chose pour fabriquer un tracteur, une voiture, un train voire un navire. Dans la société informatique, chaque pays donne une brique pour qu'enfin le monde entier puisse bâtir ensemble une muraille. Les efforts d'un seul pays ne sauraient être suffisants. Il faut que tous les pays du monde travaillent ensemble pour bâtir l'avenir de l'humanité.

Qu'est-ce que nous pouvons apporter comme contribution au peuple américain ? Notre réseau est de grande qualité. Il s'avère adaptée aux besoins locaux aux Etats-Unis. Vous pouvez bien opter pour nos produits. Même si vous ne les voulez pas pour l'instant, on va commencer par bien les utiliser dans d'autres pays du monde et plus tard, on reviendrait aux Etats-Unis. On vous rendrait service un jour.

37

Bianna Golodryga : Merci beaucoup pour ce temps qui nous a été consacré. Avant de terminer, j'aurais deux dernières questions qui concernent vous-même. J'ai lu votre autobiographie qui raconte votre enfance dans l'une des régions les plus pauvres de la Chine. Vos parents sont tous les deux enseignants. Vous êtes issu donc d'une famille assez modeste. Maintenant que vous êtes devenu l'un des Chinois les plus riches, comment cette transformation a eu lieu au fur et à mesure ?

REN : J'ai grandi dans l'une des provinces les plus pauvres et les plus reculées de la Chine, là où les ethnies minoritaires vivent à côté du peuple de Han. C'est une zone géographiquement assez marginalisée de la province du Guizhou. Mes parents étaient très consacrés à l'éducation des enfants du village, estimant que l'éducation prodiguée aux enfants des régions pauvres permettra au pays de devenir plus fort dans l'avenir. Ils ont donc passé toute leur carrière dans les villages.

Nous avons une famille nombreuse et pauvre. Nos parents s'occupaient peu de nous, nous laissant beaucoup de liberté. Notre personnalité a pu ainsi se développer. Aujourd'hui le jeune sont les enfants uniques. Leurs parents sont plus riches que les nôtres et souhaitent que l'enfant puisse vivre une vie plus agréable tout en exerçant beaucoup de contrôle sur leur petit. Mais pour notre génération, quand on était petit,

personne ne pensait à nous encadrer. On était comme le roi singe tout puissant qui foutait n'importe quoi. Notre personnalité a pu se développer de façon intégrale sans subir les contraintes. Certes, on a reçu moins d'éducation mais en tout cas notre personnalité n'a pas été opprimée.

Quand nous sommes devenus adultes, nous étions conscients qu'il fallait beaucoup d'efforts pour s'insérer dans la société. Si nous ne faisons pas bien nos études, on ne pourrait jamais améliorer nos conditions de vie. Nous avons donc fait nos études de manière très assidue.

Pendant près de 50 ans, le soir j'ai toujours fait des études jusqu'à 1 h du matin. Il faut que je fasse des études, sinon je ne pourrais pas diriger une entreprise comme Huawei. Nous avons été les gens abandonnés par notre temps. Quand nous sommes entrés dans la société après la démobilisation de l'armée, c'était déjà l'époque des PCs. Mais comment voulez-vous qu'on connaisse cette nouveauté à l'époque ? Il y a 30 ou 40 ans, beaucoup d'amis à moi sont allés faire leurs études aux Etats-Unis ou au Canada. De retour en Chine, ils me parlaient du supermarché que j'ai eu tant de mal à comprendre. Ils disaient que les consommateurs pouvaient aller prendre les marchandises dans les étagères eux-mêmes. Je n'arrivais pas à comprendre. C'était surréaliste pour moi. J'avais vraiment du mal à

comprendre.

Un peu plus tard, on ne comprenait pas que le W.C puisse être mis dans la chambre à coucher. Ça doit puer ! On ignorait ce que c'était le W.C. J'ai passé ma jeunesse sans connaître la société moderne. La société chinoise était toujours très fermée à ce moment-là, on n'ignorait que les Etats-Unis était aussi avancé.

Quand est-ce que j'ai commencé à connaître un peu les USA ? Lors de la Révolution Culturelle, une délégation de l'Armée de la Libération s'est rendue à l'Ecole militaire de West Point. La situation de cette école a fait l'objet d'une couverture médiatique intégrale en Chine. Pour la première fois j'ai compris que l'armée était ainsi gérée et que les soldats américains n'étaient pas que les fils de riches. Nous avons toujours cru que les soldats américains étaient les fils de riches parce que pendant la guerre coréenne ils buvaient du café dans le champ de bataille alors que nos soldats n'avaient même pas d'eau à boire. Eux ils buvaient du café ! On avait compris beaucoup de choses de travers.

Nous avons mis longtemps pour sortir d'une époque de fermeture et aller dans une époque d'ouverture. Quand je suis allé pour la première fois aux Etats-Unis. Je pensais que les prix étaient sûrement très élevés là-bas et que nous n'aurions pas suffisamment d'argent pour faire les courses. Comme nous n'avions pas de carte de crédit, nous avons donc emmené quelques

dizaines de milliers de dollars en cash sur nous. Quand on est arrivé dans le pays, on s'est rendu compte que les marchandises n'étaient chères du tout et qu'on ne pouvait pas dépenser tout l'argent qu'on avait pris. On ne comprenait plus rien.

On ne pouvait comprendre qu'avec l'économie du marché, les prix étaient devenus plus bas. On a vu des choses nouvelles, des inventions nouvelles. Nous pensions que la prospérité de ce pays a été créée par son peuple parce que les Etats-Unis ont su attirer les talents du monde entier qui sont arrivés dans ce pays pour créer la richesse.

Qu'est-ce que Huawei pourrait apprendre auprès des Etats-Unis ? C'est qu'il faut garder une attitude ouverte et ouvrir nos portes pour que les talents viennent et contribuent au succès de l'entreprise. Je ne vais pas désigner un membre de ma famille comme successeur puisque l'enjeu n'est pas que ma famille s'enrichisse. Nous nous inspirons de l'ouverture des Etats-Unis qui rassemble beaucoup de gens pour faire progresser le pays. L'union fait la force. Petit à petit, nous avons pu aller loin.

J'ai une vie personnelle très monotone. Je n'ai pas de centres d'intérêts. Mon épouse me critique souvent en disant que vous n'avez ni amis ni centres d'intérêts. Je lui réponds que j'aime la lecture et j'aime rédiger les documents, ce qui me fait le plus grand plaisir est de

relire les documents administratifs de l'entreprise. Le matin je pars pour mon bureau à 7h30 après le petit déjeuner. Entre 8h et 9h du matin je suis dans mon meilleur état de la journée, passant mon temps à relire et à signer les documents administratifs. Entre 9 h et le reste de la matinée je suis également en forme donc je participe aux réunions et écoute les rapports. Dans l'après-midi je suis un peu plus fatigué. Donc je prends une tasse de café et discute avec les gens pour savoir s'il y a des propositions ou des critiques.

Au sein de l'entreprise, il y a beaucoup de critiques à notre égard, y compris certains qui visent moi-même. Quand je trouve qu'un critique est judicieux, j'essaie de trouver une occasion pour rencontrer son auteur pour échanger avec lui en direct. Il y a des employés qui font des critiques en faisant preuve d'une grande capacité de réflexion. Je demande donc au département des ressources humaines d'enquêter pour savoir si cette personne qui sait si bien critiquer fait un bon travail dans son poste. S'il a été très performant dans les trois années qui précèdent son critique, cela montre que c'est une personne de grande qualité. Dans ce cas-là, il y a peut-être possibilité de lui accorder une promotion exceptionnelle ? Quand je fais ce genre de propositions, on ne m'écoute pas toujours. Mais en tout cas, quand je parle de la qualité de cette personne, beaucoup de cadres haut placés vont faire attention à cette personne

en question qui des fois parviennent à monter l'échelon.

L'une de ces personnes travaillent dans un petit pays en Afrique. Quand mon épouse et moi sommes allés lui rendre visite, il m'a dit, patron, j'ai été promu 3 fois dans l'année. Plus tard le responsable régional m'a expliqué qu'en fait il a été promu 4 fois parce la dernière promotion a été ratifiée au mois de décembre alors qu'il n'était pas au courant de ça. Ce jeune homme s'occupe de tout un pays alors qu'il n'a que 26 ans. Vous voyez par-là que Huawei fait preuve de souplesse en matière des talents tout comme les Etats-Unis. Beaucoup d'Européens de l'Est, dont Brzezinski, Kissinger, Madeleine Albright et George Soros se voient accorder un poste très important et ont pu beaucoup contribuer à la réussite de ce pays. Ce sont les fruits de votre ouverture. Nous devons apprendre à être aussi ouverts que les Etats-Unis pour rendre notre entreprise plus forte. Nous avançons petit à petit en suivant ces exemples.

Comme je suis quelqu'un qui se concentre sur une seule chose, notre entreprise se concentre également sur une seule chose. Nous n'allons par exemple jamais investir dans l'immobilier. Nous ne courrons pas derrière la rentabilité. Nous voulons travailler sur le secteur le plus difficile et qui rapporte le moins d'argent parce que les autres ne souhaitent pas le faire. Ce secteur est justement celui de la télécommunication, celui de la 5G.

Nous allons bientôt voir la 6G.

Nous allons bientôt mettre sur pieds un nouvel équipement très adapté aux Etats-Unis. Nous fabriquons la meilleure 5G du monde et la meilleure micro-onde du monde. Nous sommes en train de développer les équipements de millimètres dont l'antenne est aussi grande qu'une assiette. La combinaison de ces deux équipements permet de proposer le service d'ultra large bande pour les quartiers de villas aux Etats-Unis. Le micro-onde de millimètres peut soutenir 100 Gbps et la station de 5G 10 Gbps. La combinaison de ces deux permettra de répondre aux besoins de service d'ultra large bande pour ces villas américaines.

Pourquoi ces quartiers de villas ont du mal à bénéficier du service de large bande ? Le sol américain appartient aux individus. Quand la fibre optique traverse les bouts de terrains appartenant aux individus, il faut négocier avec les propriétaires. Comme ces négociations sont très compliquées, il est difficile de mettre la fibre optique qui a beaucoup de mal à accéder à chaque foyer. Beaucoup de riches ne peuvent pas regarder la télévision de 8k. En Chine et aux Etats-Unis nous regardons la télévision de 4k alors qu'au Japon les gens regardent déjà la télévision de 8k. Avec notre équipement, dans l'avenir il suffira de dresser ce petit pilon en fer pour couvrir toutes les maisons dans un rayon de quelques kilomètres. Aucun pays ni aucune

entreprise n'est capable de fabriquer cet équipement sauf Huawei. Si dans l'avenir les Etats-Unis peuvent nous apprécier, nous allons le vendre aux clients américains.

Les Etats-Unis vont finir par nous connaître et nous apprécier. Comme dit ce proverbe, dans une bagarre on se fait des amis. Huawei et les Etats-Unis sont dans cette bagarre. Plus les contacts se multiplient, plus les Etats-Unis va se rendre compte des qualités de Huawei. Nous allons finir par nous serrer les mains et devenir amis. Ne vous inquiétez pas pour la menace que Huawei constitue. Pourquoi allons-nous menacer le pays ? La paix du monde bénéficie à l'humanité toute entière alors pourquoi serions-nous intéressés par le contraire de la paix ?

Il n'existe aucun conflit d'intérêt fondamental entre les Etats-Unis et la Chine. Depuis l'époque du programme d'indemnités suite au mouvement des Boxers, les Etats-Unis ont fait don de cette somme considérable pour fonder l'Université de Tsinghua, c'est-à-dire que déjà dès cette époque-là, les Etats-Unis ont contribué à la formation des talents en Chine. Au cours de la deuxième Guerre Mondiale, beaucoup d'Américains ont donné leur vie pour arrêter la marche des Nazis. Ce sont tous des contributions importantes à l'humanité. Depuis la Réforme et l'Ouverture prônée par M. DENG Xiaoping, la Chine a mené des échanges avec les Etats-Unis, ce qui a permis à la Chine de mieux se développer. Il n'y a donc pas de conflits d'intérêts fondamentaux

entre la Chine et les USA ni entre Huawei et ces derniers. Même si le gouvernement américain annonce que le marché américain est ouvert et que Huawei est bienvenue sur le marché, nous ne pourrions pas parce que ce pays est beaucoup trop avancé par rapport à nous. En plus ce marché est beaucoup trop grand où il faudrait vendre une quantité gigantesque de produits que nous n'arrivons pas à fabriquer. Vous voyez bien que même aujourd'hui, on a souvent des problèmes avec la production puisque notre système de programmation de la production est démodé, les gens se plaignant souvent que le modèle de produits qu'ils souhaitent acheter n'est pas en quantité suffisante donc pas disponible dans les magasins de Huawei. Quand on vient se plaindre auprès de moi, je leur dis que je n'y peux rien parce que moi non plus je n'arrive pas à en trouver étant donné que je ne peux pas acheter ces produits par une voie interne de l'entreprise et que moi aussi je suis obligé d'aller sur le site web pour trouver ce produit. Comme le site web ne me connaît pas, je n'arrive pas non plus à acheter.

Nous évoluons de manière lente et progressive mais un jour nous serons capables de faire notre part de contribution aux Etats-Unis.

38

Bianna Golodryga : Une dernière question : On dit que les conflits et les confrontations entre la Chine et les

Etats-Unis sont inévitables dans l'espace d'internet. Qu'en pensez-vous ?

REN : Ce monde ne doit pas se tourner vers les confrontations. La paix entre les pays constitue l'objectif ultime. Je suis contre la course aux armements. Si les gouvernements dépensent moins d'argent sur les armements, le peuple vivra plus heureux.

Je ne pense pas que les pays vont se battre pour s'emparer de l'espace d'internet. Huawei accorde par exemple l'autorisation à Apple d'utiliser nos brevets tout comme nous l'avons fait avec Qualcomm. Comme les informations commerciales de ces autorisations doivent rester confidentielles, je ne vous donne pas les détails sur ces accords. Nous avons signé au fait l'accord d'autorisation d'utilisation des brevets avec de nombreuses entreprises américaines avec qui nous vivons en bonne entente sans aucun conflit. Il ne faut pas non plus que dans la société les conflits se prévalent. Si je suppose que vous êtes un ennemi et vice-versa, on va finir par devenir de vrais ennemis. Pourquoi pas se considérer comme amis, en invitant l'autre à prendre une tasse de café ou bien à manger au restaurant ensemble ? La Chine et les Etats-Unis sont des grandes puissances du monde qui doivent endosser leur part de responsabilité. Par rapport aux USA, la Chine est très en retard avec les produits d'une faible valeur ajoutée et en grande quantité. Aux USA il y a les produits de

forte valeur ajoutée et de forte teneur technologique. Le gouvernement américain dit qu'il ne faut pas vendre les produits à la Chine. Je trouve cela ridicule. Si la vente permet de générer les bénéfices, pourquoi ne pas vendre ? Si vous ne vendez pas aux gens, un jour les gens créeront ces produits par leurs efforts et vous n'arriverez plus à vendre vos produits à qui que ce soit ce jour-là.

Le monde doit être un monde des échanges. Internet ne sera pas un champ de bataille. Pourquoi y aurait-il une guerre informatique ? Je ne pense pas qu'une telle chose deviendra la réalité. Et même cela devient la réalité un jour, je ne serai jamais impliqué dedans.

Les produits de Huawei sont comme les tuyaux par où les données circulent. Nos stations de base de 5G sont comme le robinet qui contrôle les flux. Je n'exerce aucun contrôle sur cet équipement de réseau qui est sous le contrôle de l'opérateur et non pas moi. L'opérateur achète nos produits et exerce le contrôle sur ceux-ci. L'autorité ultime reste entre les mains du gouvernement du pays en question.

Nous ne soutenons aucune potentielle guerre informatique. Tous les pays souhaitent détenir plus de propriété intellectuelle et faire plus de choses, mais ils s'inquiètent d'être obligés de payer trop d'argent pour pouvoir profiter de la propriété intellectuelle des autres.

Apple et Qualcomm sont impliqués dans un procès qui les oppose l'un à l'autre parce qu'Apple veut payer moins alors que Qualcomm veut gagner plus. C'est un conflit d'intérêts commerciaux et pas un conflit de nature politique. Je suis convaincu que ce procès trouvera un dénouement qui soit bénéfique pour toute la société.

Nous avons pour vocation de contribuer au bien de l'humanité. Sinon on n'aurait pas grimpé sur le Mont d'Everest de 6, 500 mètres d'altitude pour installer les stations de base. Figurez-vous que transporter les équipements vers cette hauteur-là constitue une mission presque impossible. Je me suis rendu personnellement au Camp de base du Mont d'Everest situé à 5, 200 mètres d'altitude pour voir nos stations de base installées là-bas. On m'a dit de ne pas y aller. J'ai dit : Pourquoi je ne peux pas y aller ? Si j'ai peur pour ma peau en grimpant sur cette hauteur, je n'aurai donc pas le droit de demander aux ingénieurs de venir installer les équipements ici.

Quand un pays est ravagé par la guerre, le personnel de Huawei est présent parce que si le réseau n'arrive pas à fonctionner correctement dans ces pays, les gens seront encore plus nombreux à mourir dans les conflits armés.

Notre personnel est présent dans les pays africains touchés par le paludisme. Lors du grand séisme et de la fuite des substances radioactives de la Centrale Nucléaire

au Japon, les gens ont pris peur et m'ont appelé. Je leur ai posé la question concernant la gravité de la situation. Je leur ai dit que lors du test de la première bombe atomique en Chine, beaucoup de Chinois se sont rendus sur place pour hurler et acclamer le succès. Cela n'a pas vraiment provoqué de problèmes de santé après. Donc notre équipe de sauvetage marchait dans le sens inverse que les sinistrés japonais qui s'éloignaient de la région. Leurs efforts ont permis de rétablir plus de 600 stations de bases. Quand le gouvernement japonais a appris cette nouvelle, ils ont hautement apprécié et dit que Huawei est une entreprise japonaise. C'est l'une des raisons pour lesquelles nos activités ont toujours été bonnes au Japon depuis tant d'années.

Le tsunami en Indonésie a tué des dizaines de milliers de gens en un rien de temps. Notre équipe composée seulement d'une dizaine de personnes a réussi à rétablir le réseau qui recommence à fonctionner en l'espace de quelques jours. Mon épouse et moi sommes allés en Bolivie pour rendre visite à notre personnel sur le haut plateau de plus de 4, 000 mètres d'altitude. Il y a des milliers de stations de base dans la région.

Pour être honnête, nous ne gagnons pas beaucoup d'argent en travaillant dans les pays moins développés. Très souvent on n'arrive pas à convertir la monnaie locale en US dollars. Au Sudan par exemple, nous ne serions pas payés. Beaucoup de pays ne peuvent pas

nous payer. Mais nous travaillons par la conviction que nous sommes là pour répondre au besoin de l'humanité. Si on était une entreprise cotée qui fasse attention au rendement des investissements, on ne serait pas allé dans les pays où il y n'a pas de bénéfices. On travaillerait dans des pays où on pourrait gagner de l'argent sans nous occuper des autres qui auront par conséquent une couverture d'internet insuffisante. Nous travaillons pour l'humanité et si nous gagnons un peu moins d'argent, ce n'est pas bien grave. En réalité, nous gagnons beaucoup d'argent. Vous avez dit que j'étais très riche, je ne le nie pas puisque c'est un fait.

(Conclusion)

REN : Merci pour cette interview. Veuillez transmettre le message de salutation de ma part au peuple américain. Pendant des siècles, ils ont été un bon exemple pour le monde entier qui est impressionné par leurs efforts assidus. Nous apprécions hautement leur pragmatisme. Nous devons tous apprendre auprès de ce peuple.

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.