

Interview de Henri-Claude de Bettignies (INSEAD)
par Gabriel Barnagaud et Pierre-Louis Bouillot, le 10 avril 2019
Prépa Sciences Po – Lycée international François 1^{er}



Pierre-Louis Bouillot (PLB) : Merci beaucoup d'accepter cet échange. On va donc avec Gabriel vous interroger sur différents thèmes : d'abord revenir sur votre parcours, ensuite reparler de ce que vous avez pu nous dire sur la Chine et sur l'Asie et enfin on essaiera aussi de parler de l'avenir de l'Europe, si vous avez des conseils à nous donner. Donc je rappelle que vous avez suivi des études à la Sorbonne puis vous avez été à Harvard, vous avez travaillé en Afrique, à Stanford en Californie puis à New-York pour IBM puis à Tokyo... Une première question peut nous venir à l'esprit : est-ce que voyager, cette ouverture à l'international, c'est le secret de la réussite aujourd'hui pour vous ?

Henri-Claude de BETTIGNIES (HCDB) : Je ne pense pas que c'est le secret de la réussite, je pense que c'est un atout précieux en ce sens que ça permet probablement au cours du temps de développer une meilleure capacité à comprendre la diversité culturelle et à communiquer à travers les cultures, en ce sens que les voyages et les séjours prolongés dans différentes cultures permettent de mieux comprendre, d'être plus relatif par rapport à sa propre culture, en ce sens que c'est très utile sur le plan professionnel, quelque soit son activité ça permet d'ouvrir l'esprit et de regarder le monde avec un regard un petit peu différent... Donc ça, c'est très précieux, est-ce que c'est la condition *sine qua non*, non, je pense que l'on peut très bien réussir sans avoir à quitter son pays, mais si l'on n'a pas quitté son pays, c'est plus difficile d'arriver à saisir la complexité de la multiculturalité sur notre planète.

PLB : Vous avez aussi été le premier à promouvoir le MBA (Master of Business Administration) à l'INSEAD. Est-ce que vous pouvez nous l'expliquer, nous décrire la genèse de ce projet ?

HCDB : Le MBA existait avant que je rejoigne l'INSEAD. L'INSEAD a été créé en 1957, moi je n'y suis venu qu'en 1967, donc 10 ans plus tard... Le MBA existait et avait été créé en Europe parce qu'un professeur de Harvard qui s'appelait Georges Doriot réalisait que l'Europe allait avoir besoin de professionnaliser son management, qu'il était nécessaire, pour que l'Europe après la guerre puisse se développer rapidement, recréer du travail, de l'activité, de professionnaliser le management. Et donc pour ce faire il fallait essayer de voir comment, et constat fut fait qu'il fallait créer des managers professionnels comme on l'a fait à Harvard, et donc avec deux autres personnes ils ont créé l'INSEAD dont la mission était de prendre des jeunes qui avaient entre 27 et 29 ans et leur donner une formation qui leur permettrait de travailler à travers le monde. Ça s'est appelé le European Institute. Bon, moi, je suis arrivé là, je me suis aperçu que les Européens ne connaissaient pas grand-chose à l'Asie. J'ai trouvé que c'était très dangereux, que les Européens en 1970, les patrons européens, les étudiants européens devaient arriver à avoir une carte du monde qui soit réaliste, et ça voulait dire qu'il fallait intégrer ce qui se passait en Asie, en particulier au Japon. J'ai passé 5 ans au Japon, je pensais que c'était surtout la Chine demain, mais d'abord le Japon et l'Asie du Sud-Est. J'ai donc essayé d'encourager cette institution à développer une compétence pour partager avec la jeune génération, aux jeunes MBA ou aux dirigeants d'entreprises. Et puis petit à petit, j'ai créé cet institut, qui s'appelait le centre Euro-Asie, qui a développé toutes sortes de programmes et de recherche, et puis on a créé un campus à Singapour. Donc l'Asie a pris racine dans la culture de l'INSEAD et maintenant il y a vraiment une expertise, des connaissances à la fois à Singapour, Abu Dhabi et Fontainebleau.

PLB : Pour terminer avec les MBA, est-ce que pour vous c'est plutôt alternatif ou complémentaire aux écoles de commerce, aux grandes écoles de commerce ?

HCDB : Non non, si vous prenez les grandes écoles de commerce française, HEC, ESSEC, EMLyon, elles ont des programmes qui sont tout à fait appropriés pour le monde d'aujourd'hui et enseignent la dimension internationale ; quand l'INSEAD était créé c'était assez original des étudiants qui venaient du monde entier. On enseignait en trois langues, français, anglais, allemand, c'était tout à fait original. Maintenant de nos jours les grandes écoles, on enseigne en anglais en grande partie et ils ont des programmes de grandes variétés qui répondent bien aux demandes de la société. Le MBA, ça demande quand même une expérience professionnelle qu'on souhaite trouver chez les candidats. On voudrait que, après une école de commerce, ils aillent dans l'entreprise pendant 4, 5 ans et puis quand ils ont 28, 29 ans, ils viennent quand ils ont cette expérience acquise dans l'entreprise pour essayer de développer la dimension internationale de façon plus approfondie.

PLB : Vous l'avez dit, vous avez participé à l'implantation de l'INSEAD à Singapour. Pourquoi avez-vous cet attachement vis-à-vis de l'Asie ?

HCDB : Je me rends compte que c'est là que le poids de la planète maintenant penche. C'est là que la population la plus importante se trouve, beaucoup plus qu'en Europe. Demain ce sera l'Afrique, mais pour l'instant c'est l'Asie avec la Chine en particulier et l'Inde. L'Inde qui aura

plus d'habitants que la Chine dans très peu de temps. C'est là que vraiment le poids de la planète est de plus en plus visible, et donc c'est à cette partie là qu'il faut s'intéresser pour arriver à bien comprendre ce qu'il se passe au niveau la planète, d'où l'intérêt d'avoir une série d'activités en à l'Asie et ce campus à Singapour, ce campus où on a mis un certain nombre de professeurs qui sont intéressés par ce qu'il se passe en Asie et qui font les travaux de recherche sur l'environnement de l'Asie.

Gabriel Barnagaud (GB) : Vous dites que le poids du monde se situe en Asie. Pour un jeune Français qui souhaite faire une année à l'étranger, conseilleriez-vous la Chine, Taiwan, le Japon, la Corée du Sud ou plutôt Singapour ?

HCDB : Pour un jeune Français qui aurait un an après avoir terminé ses études ?

GB : Voilà, ou pour un double diplôme.

HCDB : Je lui conseillerais certainement d'aller en Chine. Plus qu'au Japon. Cependant je suis resté très longtemps au Japon, ai beaucoup travaillé sur le Japon, beaucoup écrit sur le Japon... Maintenant il faut aller voir ce qu'il se passe en Chine, parce que c'est vraiment là. Après on pourrait aller voir en Inde pendant un an aussi, où le modèle est totalement différent. Mais en Chine on pourra voir comment germe l'innovation, on peut voir comment un pays réussit à se développer sans copier l'Occident ou en copiant de façon sélective de l'Occident, en développant de sa culture un modèle original qui est très intéressant à observer et à comprendre, donc oui je conseillerais plutôt d'aller en Chine, et donc d'apprendre le chinois avant d'y aller.

GB : Vous avez beaucoup parlé de « Renaissance » de la Chine, de retrouver la puissance d'hier. Pensez-vous qu'il y a peut-être une idée de revanche par rapport à l'Occident après les Guerres de l'Opium et le sac du Palais d'Été ?

HCDB : Sûrement ! Sûrement ! Dans cette « Renaissance » il y a aussi le souci de retrouver la puissance de hier après avoir été victime des ambitions occidentales à la fin du XIXe siècle et le début du XXe siècle et de montrer qu'en fait « on peut faire aussi bien et probablement faire mieux. » Et donc maintenant il y a cette volonté de retrouver une puissance que l'on avait perdu et en même temps de démontrer la capacité d'aller au-delà de ce qu'il se passe en Occident, au-delà de l'Amérique, donc il y a certainement une volonté de rattraper les États-Unis, et si possible de faire mieux, une société où il y aurait moins de dysfonctions qu'aux États-Unis. Les Américains n'ont pas ce point de vue là...

GB : Parlant de dysfonctions dans la société, pensez que c'est à déplorer que la Chine ne se démocratise pas, ou pensez-vous que c'est nécessaire pour maintenir un certain ordre ?

HCDB : Je pense que ce qui est dommage en ce moment, ce que l'on peut regretter, c'est qu'on ne laisse pas suffisamment de temps et d'espace à ceux qui ont un point de vue différent de celui de parti, donc que ce soit les intellectuels, que ce soit les artistes, les écrivains ; leur capacité à donner libre court à leur talent est brimé par un système de contrôle qui est très strict. Et ça je le regrette car je pense que ça peut nuire au développement des talents de la société. Les Chinois vont à l'étranger, ils se rendent compte qu'ils ne peuvent pas vraiment s'exprimer, ils vont essayer de trouver aux États-Unis ou en Europe ou en Australie d'autres possibilités. Donc ça c'est

un petit peu regrettable de perdre ce talent qui va chercher à fleurir en dehors de la Chine ; en ce sens-là on peut regretter. Mais en même temps il faut reconnaître qu'arriver à gérer un pays de 1.4 milliards d'habitants, personne ne l'a fait jusqu'alors ; on ne peut pas trouver en dehors de la Chine une expérience qui ait un problème de cette nature. Les plus grands pays, comme les États-Unis, ont une population relativement modeste. Donc il faut qu'ils innover, ils ne vont pas trouver la solution en allant regarder ce que font les Européens, ce que font les Américains, ce que font les Canadiens ou les Australiens : il faut trouver une solution qui soit *sui generis*, qui soit appropriée aux contraintes particulières de notre environnement ; le fait qu'on aie une population très large, très très très importante, le fait qu'on soit très en retard sur le plan économique et qu'il faut essayer de améliorer le niveau de vie, le fait que sur le plan technologique on était aussi très en retard, il faut rattraper très très vite, le fait que sur le plan géopolitique on était mal considéré - pays communiste - on montre maintenant dans les Nations Unies et les différentes instances internationales qu'on peut jouer un rôle... Pour ça, laissez nous faire, on va développer un modèle qui va être original, qui sera pas du tout un système communiste traditionnel, qui sera un système communiste non-démocratique mais avec tout de même une petite pointe de démocratie au niveau local, il va y avoir quelques élections... On va trouver un modèle qui sera original ; bon, certains disent que ça ne marchera pas... On peut voir, mais moi je pense que, dans les vingt prochaines années, ça risque de marcher.

PLB : Par rapport au régime, vous avez dit qu'aujourd'hui la gestion du pays s'était complexifiée, qu'il y avait aussi une volonté de transparence ; certains d'entre nous ont pu assister à une conférence de Claude Meyer en novembre dernier, qui expliquait que le régime était quand même solide et qu'il pourrait dériver vers un régime singapourien, avec un aspect libéral mais autoritaire à la fois. Quel est votre avis là-dessus ?

HCDB : Je partage l'avis de Claude Meyer. Ma conclusion c'est un peu la même : je ne fais pas référence à son dernier livre mais c'est aussi le fait qu'ils vont trouver un modèle qui leur est singulier - j'ai dit un modèle singapourien avec des vitamines - eh bien c'est un peu ça. Modèle de Lee Kuan Yew, avec une taille tellement plus grande... Quand Lee Kuan Yew a dit à Deng Xiao Ping : « Vous pourriez apprendre de Singapour », Deng Xiao Ping répond : « Bah oui vous avez 4 millions d'habitants moi j'en ai 1 milliard vous comprenez : alors peut-être que votre *set* marche bien sur votre petite île de Singapour mais ici c'est un peu différent. Moi entre les gens qui sont au bout du Xin Jiang et les gens qui sont près de la Corée du Nord du côté de Liao Ning, Harbin, eh bien c'est très différent, c'est beaucoup plus compliqué. » Mais cependant ils ont bien appris de Singapour et Singapour a bien donné même si il faut adapter le modèle de Singapour parce que c'est tellement petit en comparaison...

GB : S'il semble vrai qu'un peu de démocratie a été introduit en Chine, on a cependant pu noter un durcissement du ton par Xi Jinping. Est-ce que vous pensez qu'après Mao, la prochaine grande personnalité politique chinoise pourrait être Xi Jinping ? Une sorte de xijinping-isme ?

HCDB : C'est déjà pour l'instant un xijinping-isme parce qu'il fait un deuxième mandat ; comme vous le savez il a fait le nécessaire pour que son mandat ne soit pas défini ; donc il peut rester au-delà des dix ans et donc il a le temps de préparer un successeur. La transition s'est jusque-là toujours bien passée. C'est un pays où – je vous ai montré sur le *slide*... Ah non je ne vous ai pas montré le *slide* qui montre l'évolution des transitions de Mao jusqu'à Xi Jinping – tout s'est passé

d'une façon très calme, très *smooth*, et donc là on peut penser aussi que ça va continuer à se passer de cette façon-là, et que lui va préparer un successeur, mais qu'il n'est pas trop pressé de le faire parce que pour l'instant il a tout le pouvoir, il a le pouvoir sur l'armée, sur l'information, sur les relations internationales, l'économie etc. Il va rester assez longtemps. Pour la transition, il va trouver quelqu'un, et on peut espérer qu'elle se fera comme par le passé.

GB : Alors, Xi Jinping a beaucoup de pouvoir, de contrôle en Chine. Est-ce que vous pensez qu'il y a des contre-pouvoirs ou des contestations parmi les Chinois ?

HCDB : La contestation, elle est tellement contrôlée, qu'elle peut se manifester que de façon discrète et aussi peu visible. Il y a des contestations au sein du parti. Je pense qu'à l'intérieur du parti communiste chinois, parmi les dirigeants, tout le monde n'a pas exactement la même vue ; et donc il y a ceux qui sont pour une ouverture plus grande, une influence plus grande de certaines approches occidentales, d'autres au contraire qui disent que c'est très dangereux de laisser venir l'idée de l'Occident. En ce moment c'est un petit peu ça pour l'instant, Xi Jinping veut essayer de limiter un peu l'impact, sur le plan des films, sur le plan des livres de cours - on peut plus importer de livres de cours - il y a des articles qui sont censurés, il y a des professeurs qui ont écrit des articles critiques et qui n'ont plus le droit de retourner en Chine. Les Américains disent que les Chinois sont passés du *soft power* au *harsh power*. Bon, ça montre effectivement que l'opposition est discrète, elle est modeste. De manière générale, les citoyens chinois, quand vous allez interviewer les Chinois dans la rue, ils vous disent : « On est très content du système. Ça marche très bien. On est de plus en plus riches, on a toutes sortes d'opportunités pour se faire de l'argent. On peut sortir, on peut voyager, on voit le pays qui se développe merveilleusement, des routes, des aéroports magnifiques, des TGV partout. C'est fantastique ! » Alors on leur dit : « Oui mais vous n'avez pas tellement de liberté d'expression. » Et ils vous disent : « Pffft. La liberté d'expression... si, j'en ai, j'arrive à avoir accès à d'autres sites (sites chinois équivalents des GAFAs comme WeChat, Baidu, Ali Baba...) j'ai ma façon à moi. Ca va très bien ! » Donc pour l'instant la société dit : « Ils (le gouvernement chinois) ont une vision de ce qu'ils veulent faire, la Route de Soie, c'est une bonne idée ! » Mais ils sont positifs ! Alors nous on le voit plutôt sous cet œil occidental : « Oui mais il n'y a pas beaucoup de liberté, la démocratie n'existe pas, regardez ce qu'ils font avec les Ouïgours dans le Xinjiang, c'est terrible... » Oui, c'est sûr, il y a beaucoup de problèmes de cette nature et quand on le rappelle aux Chinois ils vous disent : « Occupez-vous de vos affaires, on n'a pas de leçons à recevoir de vous en matière de droits de l'Homme. »

GB : Avant de passer à la partie plus axée sur l'Europe, juste une question : on a beaucoup parlé du vieillissement de la population en Chine comme le prochain grand fléau pour la population Chinoise. Est-ce que vous pensez que les avancées technologiques, avec le projet Made in China 2025, peuvent aider à trouver des solutions à cela avec la robotique ou dans l'IA ?

HCDB : C'est-à-dire que les progrès en matière de robotique ou d'IA, qui sont fulgurants, rapides et importants vont avoir un impact sur le fonctionnement de la société, ça va modifier la structure de l'emploi. Ça c'est un souci pour le gouvernement : comment faire pour arriver à donner du travail à tout le monde si on remplace les ouvriers sur les chaînes par des robots, ça va mettre des gens au chômage. Donc c'est un problème, et c'est pour ça que le gouvernement, en ce qui concerne robotique, encourage le développement mais en fait tolère tout à fait qu'on n'aille

pas trop vite dans l'utilisation de cette robotique à cause des conséquences que cela pourrait avoir sur l'emploi. En matière d'intelligence artificielle, au contraire, le gouvernement est très généreux dans les ressources qu'ils ont allouées aux centres de recherches, aux laboratoires, aux entreprises, pour les encourager à accélérer et rattraper les Américains et la Silicon Valley aussi vite que possible, ce qui déjà le cas maintenant. En intelligence artificielle, je crois que maintenant autour de Shenzhen on l'a développé - moi, je vivais depuis 2 mois dans la Silicon Valley et je voyais beaucoup de Chinois qui venaient me voir tout à fait conscients que dans beaucoup de domaines maintenant, ils sont tout à fait au niveau des Américains. Il y a une certaine confiance : les Chinois sont fiers de leur pays, ils voient que maintenant que tout le monde vient dire : « Ooh, c'est extraordinaire... Quel développement, vous avez réussi à faire ça, olala, c'est si difficile, regardez ce qu'il se passe en Inde, vous avez beaucoup mieux... » Ils sont contents de voir que le monde vient dire : « C'est extraordinaire ce que vous avez fait. »

PLB : A propos de la technologie, vous avez évoqué le vol de technologie, mais finalement c'est paradoxal puisque la Chine est aussi le premier pays déposateur de brevets au monde... Alors quel est votre regard sur enjeux, pour leur TGV par exemple ?

HCDB : Le gouvernement s'était bien rendu compte que ce piratage du savoir-faire, de la technologie, finalement, n'était pas bon pour la Chine. D'abord ça lui donnait une mauvaise image, les gens disaient : « Bah oui, ils copient, ils prennent la technologie. » Et puis en même temps, maintenant que la technologie en Chine a fait des progrès considérables, les sociétés comme Huawei, comme Lenovo, ne veulent pas que l'on pille leur technologie, donc ils veulent se protéger eux-mêmes ! Donc le gouvernement sait que pour les entreprises chinoises, il est très important de protéger la technologie. Et donc quand les Américains disent : « Aller, il faut modifier vos règlements pour éviter qu'on nous vole nos technologies. » Les Chinois disent : « Oui oui, on est d'accord, sur ce point-là, on est d'accord, on va aussi protéger la technologie parce que ça rend service à nos propres entreprises chinoises. » Et je pense que là, il y aura un changement, parce que le gouvernement va essayer de mettre en pratique – il ne suffit pas de le dire, il faut le faire – parce que ils se rendent compte que c'est dans leur propre intérêt.

PLB : Et la Chine, a aussi besoin d'apporter de la matière extérieure, pour investir, pour faire leurs infrastructures. Et donc, sur le plan diplomatique, l'une de leurs techniques est de faire de grands investissements, en Amérique du Sud, en Afrique. Est-ce que c'est leur manière à eux d'affirmer leur pouvoir ?

HCDB : Oui, il y a une fonction très utilitaire. La Chine investit en Afrique en Amérique latine, dans le monde entier, et devient ainsi une puissance globale. Mais en même temps, elle a besoin de ces ressources, comme le bois, les minerais. Donc elle trouve le moyen pour les acquérir, de manière soft, sous forme d'investissement, de partnerships, entre les entreprises locales et les entreprises nationales. Cela donne également une meilleure image du pays, sur le plan de la participation au développement de la planète. Elle veut aussi avoir des positions plus importantes, dans les organismes multinationaux, particulièrement l'ONU. Donc pour être plus visible sur le plan international, la Chine agit sur le développement de la planète. Elle apporte de l'aide aux pays en voie de développement, car elle possède des ressources financières, mais aussi des technologies et le savoir-faire. Elle construit des infrastructures, en faisant comprendre sa culture en montrant aussi leurs différences. L'Histoire chinoise est très riche, avec leurs innovations telles que la pâte à papier. La Chine désire ainsi redevenir une nation qui innove, pour avoir une

meilleure image, tout en étant pacifique, en gérant de la meilleure manière possible les relations diplomatiques.

PLB : Et justement sur le plan écologique, la Chine est également active. En 2009, elle a pris des initiatives à Copenhague, puis en 2015 à l'occasion de la Cop 21 à Paris. Mais en même temps, paradoxalement, il y a encore ses usines qui polluent beaucoup, quel est l'avenir sur ce plan-là ?

HCDB : Oui, les Chinois sont conscients de ce paradoxe. Mais vous savez, arriver à faire que ces millions d'usines se comportent de manière responsable sur le plan environnemental, en s'assurant que les normes soient respectées durant la construction, pour la sécurité, ce n'est pas évident. Il y a beaucoup de corruption, donc ça va prendre du temps. Dans les mines, par exemple, il y a souvent des accidents, ou dans les usines chimiques ou pétrochimiques, où les risques sont très importants. Les règlements n'étaient pas toujours appliqués, aujourd'hui les choses s'améliorent. Grâce notamment aux pénalités, avant il existait toujours des arrangements entre les contrôleurs et les entrepreneurs, maintenant ce n'est plus possible, la législation est plus stricte. Le gouvernement insiste sur ce point, car ils ont tellement détruit leur environnement, qu'ils ne peuvent plus se le permettre davantage. L'État contrôle et pénalise les entreprises. Cependant pour rattraper le retard, les 50 prochaines années vont être trop courtes, à cause des rivières polluées notamment.

GB : À propos de la guerre commerciale entre la Chine et les États-Unis, avez-vous un pronostic ?

HCDB : On est à la fin des négociations, Trump a annoncé il y a 48 heures, qu'on allait trouver une solution importante pour régler le problème. Je pense qu'on va trouver un compromis et que c'est l'intérêt à la fois des Américains et des Chinois. Les Chinois commencent à souffrir de ces pénalités et de ces taxes sur les produits importés. Il y a des entreprises chinoises qui veulent acheter aux États-Unis et qui n'y arrivent pas. Les Chinois voient bien que les Américains ont encore des cartes dans leur jeu, et de la même façon les Américains se rendent compte que cette idée de mettre des tarifs ne va protéger l'emploi comme ils l'espéraient face au chômage. Donc ils vont trouver un compromis, probablement « à la chinoise » pour éviter d'avoir une guerre commerciale qui va se prolonger et qui ne profite à aucun des deux côtés. Mais cela a été une opération très pénible, car Washington a eu une violence verbale vis-à-vis de la Chine qui est très importante en termes de conséquences possibles.

GB : Quel est votre point de vue sur l'affaiblissement de l'Europe et les discours anti-européens, dans nos rapports avec cette puissance ?

HCDB : C'est certain que la situation en Europe, avec le Brexit, mais aussi d'autres émergences nationalistes, en Italie ou ailleurs n'est pas de bonne augure. Les Européens ont du mal pour avoir une vision commune pour ce qu'il faudrait faire. Cela rend l'Europe beaucoup plus vulnérable, parce que ce qu'il risque de se passer c'est que la Chine risque d'aller négocier avec les Italiens aujourd'hui, demain avec les Grecs et ensuite avec la Hongrie, et l'Autriche... Faire des accords bilatéraux est au détriment des accords multilatéraux européens. Cela est dangereux, car cela va permettre à la Chine de pénétrer en Europe de façon beaucoup plus efficace et active, et à l'Europe d'être dans une position délicate, pour avoir un front commun vis-à-vis de la Chine. Le

Brexit n'arrange pas les choses, on se trouve dans une situation où on voit la difficulté qu'ont les Européens à se consolider pour avoir une stratégie de l'Europe. Lorsque Xi Jinping est venu à Paris il y a dix jours, ils lui ont quand même dit : « on voudrait que vous soyez très attentif au souci que nous avons une Europe dans une période avec beaucoup de difficultés économiques, chômage, des problèmes d'immigration... » Xi Jinping a laissé entendre qu'il comprenait la situation et prendrait ceci en considération. Est-ce que cela va se faire concrètement ? Je crois que les Chinois sont plus sensibles au risque que les Européens voient dans le fait qu'ils ont trop de mal à trouver position commune.

PLB : Justement, pour vous quelle doit être la réaction des pays membres de l'Union européenne ? S'unir pour ne pas être divisé par les accords ? Par exemple, Xi Jinping à Paris a proposé 30 milliards d'euros pour des commandes chez Airbus. Comment les Européens peuvent-ils réagir face à cela ? On est aussi un peu prisonnier du fait que ce soit eux qui possèdent les ressources financières pour faire avancer l'économie. Comment s'organiser ?

HCDB : Oui, c'est le problème qui était mentionné un peu plus tôt, qui est que la contradiction qui existe entre bénéficier d'un atout technologique, économique en bénéficiant de la technologie chinoise, et en même temps la création d'une dépendance vis-à-vis de ce pays, qui risque à terme de représenter un certain nombre de risques. L'Europe a ce problème-là, les Chinois voudront acquérir un certain nombre de marques, ou de technologie en ayant accès au marché européen. La problématique est aussi celle du chômage. Donc nous avons des choix à faire, qui ne peuvent être faits que si nous avons une perspective d'avenir. Qu'est-ce que l'on veut faire en Europe ? En matière d'aéronautique, en matière d'automobiles, que veulent faire les Européens ? Donc la Chine va rentrer par différentes portes, et un moment donné on verra qu'il sera très difficile d'affirmer notre compétitivité face à la concurrence chinoise. Il faut que les Allemands, les pays européens arrivent à se concerter, pour coopérer avec les Chinois, qui ont des techniques et des innovations incontournables. Est-ce qu'on va accepter la 5G par exemple ? Ou est-ce qu'on va prendre un autre modèle pour ne pas être dépendant ? En même temps on pense que c'est une très bonne initiative, les Chinois ont un outil comparatif meilleur que leurs concurrents. Comment composer avec une puissance dont les valeurs ne sont pas les mêmes que les nôtres, dont la puissance est de plus en plus évidente ? Les Etats et les gouvernements doivent vivre avec, il faut avoir une vision à long terme.

PLB : Oui, mais alors par exemple pour revenir à Airbus, il y a 300 avions qui ont été commandés. 30 milliards d'euros pour Airbus, une entreprise européenne, qui regroupe plusieurs pays, n'est-ce pas un peu l'exception qui confirme la règle, dans ce cas-là, la transaction profite à tous.

HCDB : Pour Airbus, c'est très bien, cependant une partie des avions sont assemblés en Chine. C'est une des rares entreprises européennes où les pays arrivent à collaborer ensemble, et surtout à réussir ! Mais, plus tôt qu'on ne le pense, les Chinois auront un concurrent à l'A320. À l'horizon 2021, leurs entreprises pourront assembler des avions à des coûts moins importants qu'Airbus. Donc certes l'entreprise européenne alimente aujourd'hui le marché chinois, ce qui est bénéfique pour elle. Mais en même temps, il ne faut pas négliger que tôt ou tard les Chinois viendront en Europe pour rentrer en concurrence avec Airbus !

PLB : Et sur le plan de l'automobile, Peugeot PSA est également rentré en Chine, dernièrement on a pu remarquer la réalisation d'une nouvelle Citroën C6 exclusivement pour le marché chinois par exemple, avec une volonté premium donc. Quel est votre avis là-dessus, est-ce que cela va fonctionner ?

HCDB : PSA a subi beaucoup de difficultés en Chine au cours des 30 dernières années. Maintenant ils ont des partenariats avec lesquels ils peuvent construire des véhicules adaptés à la clientèle chinoise. On peut espérer qu'ils vont réussir, mais le marché chinois est de plus en plus difficile. Les Chinois après leur collaboration avec les Anglais deviennent très performants dans l'industrie automobile, notamment dans l'élaboration des véhicules électriques. Et à mon avis, ils seront numéro un dans ce domaine-là incessamment. Et Peugeot qui veut rentrer dans le marché chinois va se retrouver dans un marché très compétitif. Avec des concurrents chinois qui sont très ambitieux, et qui ont une ambition mondiale. Cela va être très difficile pour PSA, malgré qu'ils aient eu un dirigeant visionnaire, et on ne peut qu'espérer en sa réussite.

GB : Sur le sujet des droits de l'Homme et de l'éthique dans la science, est-ce que vous pensez que l'Occident a un point de pression pour les faire respecter ?

HCDB : Sur ce dossier, les Chinois ont pris une décision très libérale, en matière de manipulation génétique, je pense qu'on peut leur dire : « C'est trop dangereux, il y a des limites, tout n'est pas permis ». On peut leur dire ça, mais leur réponse sera que grâce à ces recherches on pourra trouver des solutions à des problèmes existants pour le bien-être de la société. Mais sur ce problème, le gouvernement a dit que ce n'était pas acceptable de faire ça. L'Europe et les États-Unis peuvent dans des cas comme celui-là faire part de leur point de vue, en disant : « Attention, tout n'est pas permis ! » Le gouvernement chinois décidera s'il donne suite aux conseils, aux avis qu'on leur donne de l'étranger.

GB : Vous qui avez enseigné dans des universités un peu partout dans le monde, avez-vous remarqué une différence entre l'apprentissage en Asie et en Europe ?

HCDB : En Asie, le modèle traditionnel résulte d'un transfert du savoir, le professeur sait, et l'étudiant écoute, prend en note et ensuite répète. « Gaokao » en Chine, c'est ça. Il y a moins de participation. Dans les business schools où j'ai pu enseigner à Pékin ou à Shanghai - où j'ai enseigné pendant 5 ans -, quand on dit que les Chinois ne participent pas, ne veulent pas prendre la parole, sont plus discrets : en fait quand on leur donne les règles du jeu, ça se passe très bien! Moi j'ai enseigné à beaucoup de Chinois et je leur disais qu'ils devaient participer, j'allais leur poser des questions et il y avait de très bonnes discussions ! Il y a toujours cette idée que le Chinois est plus réservé, ne veut pas s'exprimer... je pense que quand on leur donne les règles et qu'on est pour un apprentissage plus participatif, qu'on veut encourager l'étudiant à se poser des questions, à donner son point de vue, à partager ses questions avec ses collègues ou ses professeurs, on arrive à créer un réel climat pédagogique.

Merci beaucoup à Henri-Claude de Bettignies d'avoir répondu à nos questions et échangé avec nous.

Gabriel BARNAGAUD (1L1) - Pierre-Louis BOUILLOT (1S4), 10.04.2019 à Fontainebleau