


Bernard Gaiinnier

CHEFS D'ENTREPRISE, ce que le monde attend de nous



**PATRONS,
oserez-vous ?**

A L I S I O



« Le système économique s'intègre à l'ensemble des activités humaines, à l'intérieur de la biosphère, désormais menacée par le réchauffement climatique. À nous, chefs d'entreprises de relever ce défi. Pour cela nous devons oser. [...] Nous devons repenser notre société et la refonder en réinscrivant l'humain au centre du jeu, afin de réinventer la solidarité et la coopération. [Ce livre] est une somme de propositions sur l'entreprise de demain. »

Comment bâtir un nouveau modèle respectueux de l'humain, du social et de l'environnement ? Qui engagera cette transformation ?

Ce que l'on n'espère plus de l'État ou de la société, l'entreprise peut encore l'apporter. Bernard Gannier, Président de PwC France et Maghreb, en a la conviction. Dans cet ouvrage, entre témoignage personnel et essai engagé, il offre aux chefs d'entreprise des pistes pour repenser leur action, devenir les pionniers du monde de demain et ouvrir ensemble la voie à la révolution qui réconciliera l'économie avec les enjeux sociaux et environnementaux.

Bernard Gannier est actuellement Président élu de PwC pour la France et le Maghreb. Il préside la F3P (Fédération Française des Firmes Pluridisciplinaires) et le pôle de compétitivité Finance Innovation. Il a fondé le mouvement #LetsgoFrance, qui a pour vocation de faire rayonner les réussites françaises en France et à l'international et combattre le « French-bashing ». Il est également Président de Télémaque et MouVup!, deux associations engagées pour l'inclusion.

ISBN 978-2-37935-131-0



9 782379 351310

20 €
PRIX TTC
FRANCE

Rayon : Essais, Entreprise

A L I S I O

ALISIO

L'éditeur des voix qui inspirent

Suivez notre actualité sur **www.alisio.fr**
et sur les réseaux sociaux LinkedIn,
Instagram, Facebook et Twitter !

Alisio s'engage pour une fabrication éco-responsable !

Notre mission : vous inspirer. Et comment le faire sans participer à la construction du meilleur des futurs possible ? C'est pourquoi nos ouvrages sont imprimés sur du papier issu de forêts gérées durablement.

Suivi éditorial : Florence Le Grand
Relecture-correction : Agnès Duhamel
Maquette : Sébastienne Ocampo
Design de couverture : Caroline Gioux
Photo de couverture : © Stanislas Liban

© 2020 Alisio,
une marque des éditions Leduc.s
10, place des Cinq-Martyrs-du-Lycée- Buffon
75015 Paris – France
ISBN : 978-2-37935-131-0

Bernard Gainnier

**CHEFS
D'ENTREPRISE,**
ce que le monde
attend de nous

PATRONS,
Osez-vous ?

A L I S I O

*« Être différent n'est ni une bonne ni une mauvaise chose.
Cela signifie simplement que vous êtes suffisamment
courageux pour être vous-même. »*

Albert Camus

SOMMAIRE

PRÉFACE	9
----------------	----------

PREMIÈRE PARTIE

DES MONDES EN ÉTATS DE CHOC	15
------------------------------------	-----------

La Chine : se donner les moyens de son rêve	17
---	----

Ombres et lumières de la Silicon Valley	29
---	----

Une Europe en plein doute	41
---------------------------	----

Le pire est-il pour demain ?	57
------------------------------	----

DEUXIÈME PARTIE

LES CHEMINS DE LA TRANSFORMATION	63
---	-----------

Le génie du capitalisme et ses démons	65
---------------------------------------	----

L'entreprise n'est pas une île	79
--------------------------------	----

Transformer : le vouloir et le pouvoir	93
--	----

TROISIÈME PARTIE

LES GRANDS RENDEZ-VOUS DE L'ENTREPRISE ENGAGÉE 109

Le défi de l'environnement et du développement durable	119
L'égalité des chances et la diversité	131
La formation et l'apprentissage	147
La technologie	155
La nécessaire régulation	167
Besoin d'Europe	187

QUATRIÈME PARTIE

OSONS L'ENTREPRISE SYMBIOTIQUE ! 199

Réconcilier compétition et coopération	207
L'humain au centre	231
L'engagement	253

CONCLUSION

VIVRE ET INCARNER LE CHANGEMENT 261

REMERCIEMENTS 270

PRÉFACE

Ce livre est une réponse à une urgence qui mine et détruit nos sociétés démocratiques depuis de longues années. Nous sommes face à des enjeux considérables non résolus : inégalités de chances et de revenus, érosion de la classe moyenne, évolutions technologiques remettant en cause nos libertés essentielles et le rôle de l'État, fragmentation du monde, déclin des institutions et des corps intermédiaires, urgence climatique. La liste n'est pas exhaustive.

Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, trois phénomènes ont favorisé les conditions de la croissance économique et le progrès social : la mondialisation, les avancées technologiques et la financiarisation. Cet alliage a contribué à l'élévation du niveau de vie en accélérant le partage des capitaux, des marchés, des idées et de l'innovation. Cette confluence a créé de nouveaux équilibres économiques, stimulé l'émergence de nouvelles puissances mais aussi poussé les entreprises à préférer les résultats à court terme en défaveur de la durabilité. Jusqu'aux années 1980, l'espoir d'une mondialisation heureuse a tenu la corde.

Entre 1990 et 2015, plus d'un milliard de personnes sont sorties de l'extrême pauvreté. Mais, selon le dernier rapport de l'ONG Oxfam publié en marge du forum économique de Davos, les 26 milliardaires les plus riches de la planète détiennent autant d'argent que la moitié la plus pauvre de l'humanité.

La disparité est éclatante.

En une quarantaine d'années, nous avons dû déchanter. Depuis, du mouvement des Gilets jaunes à l'élection de Donald Trump, en passant par le Brexit, nous assistons à la montée des révoltes et des populismes. La démocratie est en péril. Du Venezuela au Brésil en passant par l'Italie et l'Espagne. La tendance au repli sur soi n'a jamais été aussi manifeste depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. Le fossé qui s'agrandit entre les riches et les pauvres délégitime les profits économiques, en alimentant la colère.

La pandémie de 2019-2020 de la Covid-19, et l'étendue massive de ses dommages, n'y change rien, elle exacerbe et illustre nos différentes failles et contradictions ! Elle n'est qu'un révélateur des difficultés immenses de nos sociétés à reconnaître nos interdépendances, nos fragilités et nos vulnérabilités en respectant la dignité humaine. C'est le risque d'une mondialisation malheureuse que nous découvrons face à la pandémie. L'humanité ne mesure toujours pas à quel point elle doit réinventer sa place sur la planète.

Tel est l'enjeu des années qui viennent.

L'histoire s'accélère. En revanche, elle « ne nous dit rien » de notre avenir, ni des solutions qui devront être trouvées. Et d'ailleurs, ne sommes-nous pas, en tant que consommateurs et producteurs, tantôt complices et tantôt victimes de ce système ?

En définitive, la crise nous interroge sur l'essentiel : notre vision commune de l'avenir et le sens que nous voulons donner au monde qui vient.

Nous devons agir vite, et nous en donner les moyens. Nous devons être prêts et les jeunes générations doivent se mobiliser pour produire la raison et l'énergie du changement et emprunter de nouvelles voies pour réconcilier notre société avec elle-même. J'espère que mes trois fils de plus de vingt ans, Maxime, Théo et William, découvriront ici une part de ce que je n'ai pas songé, pas osé ou pu leur dire de vive voix.

Finalement, le temps est venu de se poser la question – et surtout d'apporter des solutions – comment faire société aujourd'hui au XXI^e siècle ? Et quel rôle pour l'entreprise dans ce nouveau monde où les fruits de la croissance doivent être partagés plus équitablement ?

Il ne s'agit pas de « sauver » le capitalisme mais plutôt, de rétablir l'ordre des priorités que nous avons perdu de vue : servir les besoins de l'homme et de la société et évidemment contribuer au bien-être et à

la dignité de chacun. Ni l'État, à bout de souffle, ni la société trop divisée ne semblent susceptibles d'y parvenir.

Mais l'entreprise, ses équipes, ses responsables, et tout son biotope peuvent relever ce défi sans attendre. C'est mon pari et c'est ma conviction. Creuset collectif, maillon incontournable du tissu social, l'entreprise a une valeur irremplaçable.

Il est donc indispensable de rompre avec la représentation schématique de l'entreprise : une île qui s'estime tenue de ne rendre compte qu'à ses parties directement prenantes. Une île qui s'arroge le droit de faire supporter à la collectivité, le coût de ses impacts négatifs : casse sociale et environnementale.

Cette réalité n'est pas seulement une image. Il faut lui tordre le cou par les actes. Le système économique s'intègre à l'ensemble des activités humaines, à l'intérieur de la biosphère, désormais menacée par le réchauffement climatique. À nous, chefs d'entreprise, de relever ce défi. Pour cela nous devons oser.

C'est l'enjeu de ce livre que de suggérer et d'envisager un autre cadre, plus large, plus coopératif et solidaire dans une nouvelle phase de transition et de transformation, qui serait celle de « l'entreprise symbiotique » du XXI^e siècle, que j'appelle de mes vœux.

Nous devons repenser notre société et la refonder en réinscrivant l'humain au centre du jeu, afin de réinventer la solidarité et la coopération. Ceci nous permettra de rééquilibrer la compétition et l'individualisme, principes fondateurs du capitalisme qui, poussés à l'extrême, créent la rente et son fardeau : l'immobilisme.

Chefs d'entreprise, ce que le monde attend de nous... n'est pas un manifeste, ni un exposé économique-politique, encore moins un guide de management, ou un traité. C'est une somme de propositions sur l'entreprise de demain.

Les quatre parties de ce livre, en partant de mon itinéraire personnel, et en partageant les chemins de la transformation de mon entreprise, décrivent les enjeux incontournables auxquels nous devons faire face.

Ce n'est ni le talisman ni le testament d'un patron « né ». Je n'ai pas fait les grandes écoles. Je n'ai pas de bureau, pas de chauffeur. Je ne voyage pas en jet privé. Je ne toucherai pas de stock-options, ni ne réaliserai de plus-value à mon départ de PwC.

Ce livre s'adresse à tous les publics, à toutes celles et ceux qui partagent une certaine conception de leur responsabilité, et tout particulièrement aux dirigeantes et dirigeants d'entreprises qui joueront dans le futur un rôle essentiel dans notre société.

Je m'adresse aussi à nos élites actuelles, notamment françaises, pour qu'elles prennent conscience de leurs responsabilités, qu'elles changent vraiment de regard et de perspective pour pouvoir agir.

Je m'adresse aussi à mes associés, dépositaires et responsables d'une entreprise qui n'a cessé de se réinventer, que ce soit au niveau mondial ou en France et au Maghreb.

C'est donc en praticien, non pas en théoricien, ni en gourou, que je m'adresse à vous. Dans l'espoir que mon appel à la prise de conscience et à la responsabilité mobilise, rassemble et propulse dans l'action de nombreux dirigeants, à commencer par ceux de ma génération qui n'ont que trop tardé.

PREMIÈRE PARTIE

DES MONDES EN ÉTATS DE CHOC

Jusqu'à la dernière minute, j'ai hésité à raconter une partie de mon histoire personnelle, la jugeant étrangère à ce livre. Mais parce qu'une vie ne se découpe pas en rondelles, je vous la confie. Je crois que mon parcours et ma personnalité peuvent éclairer les convictions qui font qu'aujourd'hui, je m'adresse à vous.

LA CHINE : SE DONNER LES MOYENS DE SON RÊVE

Depuis mon enfance, je n'ai jamais su rester en place. C'est plus fort que moi. Bouger, faire bouger, découvrir : ce mouvement interne irrépessible me pousse toujours plus loin. Mais, en ce soir de septembre 1997, je sentais que j'avais peut-être poussé le bouchon un peu loin : « Qu'est-ce que je suis venu faire ici ? » Je ruminais cette question, depuis que notre avion, avec à mes côtés ma femme et notre petit garçon, poursuivait sa descente à l'approche de l'aéroport de Hongqiao à Shanghai. L'idée de découvrir ensemble cet immense pays-continent me fascinait.

Au coude à coude avec les passagers, nous nous dirigeâmes à travers le hall, vers le carrousel aux bagages. Je regardais Patricia et la frimousse de notre petit Théo, dix-huit mois. Allaient-ils s'accoutumer à la vie qui nous attendait ? Nous avions débarqué à la tombée de la nuit, dans le brouillard. À travers ces milliers d'odeurs changeantes, la chaleur humide qui dominait Shanghai nous envahissait. Au dehors, la ville vibrait sous nos pas. La grouillante foule chinoise

n'était pas un cliché. Toujours en mouvement, à pied, en voiture, en deux-roues ou à bicyclette, elle se déployait devant nous.

Pourtant, je ne regrettais pas le choix de l'expatriation dans cet immense pays : l'« Autre fondamental », comme disait Simon Leys. Un pays qui, depuis 1980, voyait ses habitants sortir par centaines de millions de la pauvreté. À ce rythme-là, à cette échelle-là, cela ne s'était jamais vu. Voilà pourquoi je voulais vivre au premier rang et de l'intérieur la mondialisation de la Chine, et son rattrapage vertigineux. Je voulais me confronter à l'inconnu, à la différence et au mystère de la société et la culture chinoise. Je ne serai pas déçu.

C'est à peu près à la même période que j'avais pris ma décision : refuser un destin écrit d'avance et vivre la part d'incertitude de l'aventure. J'avais trente-six ans. Diplômé en droit des affaires, audit interne, expertise-comptable et commissaire aux comptes, j'avais rejoint en 1985 le cabinet d'audit Coopers & Lybrand. Après avoir débuté à Paris, j'avais regagné Marseille, le berceau familial, au bout de cinq ans. J'y étais resté les sept années suivantes. J'aurais pu reprendre le cabinet marseillais d'expertise-comptable paternel. Mais j'avais préféré poursuivre mon parcours sous les couleurs de Coopers & Lybrand et devenir associé. Je fus coopté en 1995.

Parallèlement à mon intérêt croissant pour la Chine, j'éprouvais le besoin d'échapper au ronron professionnel. J'aspirais à sortir d'un environnement

personnel un peu étroit et à prendre mes distances. Je savais que Coopers & Lybrand, présent de longue date à Hong Kong disposait, depuis sept ans, d'une tête de pont en République Populaire de Chine. Éric Goujon était le premier de nos expatriés. Seul Français en poste à Pékin, il avait appris que je souhaitais travailler en Chine.

En mai 1997, il m'informa que mon vœu avait de bonnes chances de se réaliser car nos associés et notre réseau recherchaient de nouveaux associés pour accompagner notre croissance en Chine. Une fenêtre sur l'Asie s'ouvrait pour moi.

Je soumis ma candidature, qui fut acceptée. En quelques semaines, au cours d'un bref séjour à Pékin, et quelques entretiens avec des collègues américains et britanniques, mon transfert fut approuvé !

Un séjour de trois ans et une expérience unique, dure et belle, ponctuée de moments heureux. Avec Patricia et Théo, nous avons fait des voyages extraordinaires aux confins de la Chine, à Lhassa au Tibet, à sept heures d'avion de Shanghai ou dans la région autonome du Xinjiang, à Kashgar aux confins de la Chine. Le parfum de l'aventure et de la découverte était toujours omniprésent.

J'ai vu ainsi la Chine devenir la grande fabrique du monde. Nous traversions une période inédite de l'histoire économique mondiale, celle où les premières grandes entreprises chinoises se détachaient du statut

traditionnel d'entreprises publiques, en se dissociant peu à peu, en apparence du système administratif et politique, pour doper leurs performances économiques. Au contact de nos clients et de leurs partenaires, nos équipes à Shanghai devenaient les témoins et les acteurs d'un foisonnement de projets aux dimensions et aux ambitions pharaoniques.

Nous accompagnions et conseillions nos clients étrangers dans le développement de leurs activités en Chine. Nous les aidions à faire sortir de terre leurs nouvelles et nombreuses usines, ainsi que toutes sortes de *joint-ventures* aux contours et à la gouvernance parfois très complexes. Localement, la qualité des ressources n'était pas de bon niveau. Il fallait donc recruter beaucoup et former des équipes peu préparées à nos méthodes de travail occidentales.

La Chine consommait un maximum d'énergie, mais il ne fallait pas oublier qu'elle en produisait (majoritairement à partir du charbon, et des ressources pétrolières). J'ai ainsi gardé le souvenir d'une mission de cotation en Bourse du pétrolier chinois CNPC. Le voyage sur les sites prenait la journée entière : vol, voiture, camion. La nuit, les collègues chinois partageaient les dortoirs des ouvriers. L'équipe était cantonnée pendant de longues semaines. Il y a vingt ans, l'expédition pouvait être dangereuse. Il fallait la planifier et l'encadrer étroitement.

Nous passions des heures à chercher telle ou telle usine. On nous indiquait une adresse mais, il était difficile de s'orienter à l'époque, il n'y avait ni carte routière, ni plan, encore moins de GPS. Partout en Chine, les Shanghaïens étaient tenus pour des privilégiés, des parvenus fiers et arrogants. Pourtant, malgré cette triste réputation, tous les Chinois accouraient à Shanghai. De fait, Shanghai se flattait si fort de son prestige au rayonnement international qu'elle était suspectée de tourner le dos aux autres grandes villes chinoises, à force de se comparer à New York, Los Angeles, Londres ou Paris !

Ce que j'ai retenu de mes voyages en Chine, c'est qu'il ne fallait jamais se laisser abattre par les aléas, les vols reportés, les rendez-vous décalés, les changements multiples, les infrastructures défailtantes. Il fallait accepter et vivre avec.

La même année, 1997, où je rejoignis Coopers & Lybrand à Shanghai, L'Oréal prenait pied en Chine, sous la conduite d'un stratège et manager charismatique : l'italien Paolo Gasparrini. Lindsay Owen-Jones, qui présida le groupe de cosmétique de 1988 à 2006, avait rêvé de « colorier un jour les lèvres de toutes les Chinoises ». Ce vœu, Paolo Gasparrini le réaliserait magistralement pendant seize ans. En une vingtaine d'années, la Chine deviendrait son deuxième marché derrière les États-Unis. L'Oréal nous avait interrogés sur les différentes procédures envisageables, en vue d'importer des produits et composants, ou de les produire sur place, à Suzhou. Nous devions

déterminer les enjeux fiscaux, juridiques et financiers prioritaires. Il nous restait à éclaircir la fiscalité chinoise très embryonnaire à l'époque, mais impossible de nous référer à un code des impôts. Il n'y en avait pas. Les entreprises étrangères n'avaient donc aucune certitude sur leur environnement, et l'indépendance de la justice locale demeurait un leurre. À cette occasion, j'appris beaucoup sur la façon de négocier en Chine. Notre culture européenne nous fait raisonner de façon hypothético-déductive. La culture chinoise a, elle aussi, sa rationalité, mais par métaphore.

C'était donc à nous, PwC, de comprendre ce que voulait l'administration fiscale chinoise qui variait d'une province à une autre.

La situation n'a guère changé depuis. J'en veux pour preuve mon dernier voyage récent à Pékin où nous avons remis à certains investisseurs publics chinois la position, par écrit, de l'administration française sur une difficulté d'interprétation d'une convention fiscale internationale franco-chinoise. Il me regarda, ahuri : « Mais comment vous avez fait pour obtenir une position de votre administration fiscale ? » Pour lui, cela reste inconcevable dans l'environnement chinois.

En Chine, rien n'est jamais définitif, ni strictement codifié. La langue chinoise s'y prête. Tout se traite au cas par cas. Le plus important, c'est la qualité de la relation que vous devez être capable de créer. Votre ouverture d'esprit, votre compréhension, votre

créativité dans une relation de proximité, en dépit des obstacles, seront les seuls gages d'une éventuelle réussite à long terme.

Il est courant d'invoquer le management inter-culturel, et il est parfois tentant de le caricaturer en parlant des Chinois. J'ai aussi appris à comprendre et à décoder les comportements et les messages de mes autres collègues de toutes nationalités, lors de négociations complexes. L'Allemand a une vision à long terme, il est organisé et très structuré. Le Français s'oppose, perçu comme peu constructif il peut rendre la négociation difficile. L'Américain positive, cherchant la solution. Le Britannique reste flegmatique, pragmatique et peu lisible. Le Chinois, lui, laisse dire, laisse venir et évite la confrontation.

Peu à peu, j'ai appris à distinguer les niveaux de langage. Plus le sujet suscite de la tension, plus je dois être attentif. Plus le cours de la discussion se complexifie, plus les participants usent de subtilités, ce n'est pas le moment de relâcher sa vigilance. Au sein du réseau PwC, nous faisons avancer les dossiers en concertation avec les représentants de plusieurs pays à la fois. Il faut rechercher un angle de formulation qui convienne à tous. Dans les situations extrêmes, rien ne sera joué d'avance : méfiance ! Un demi-oui peut avoir la valeur d'un non.

C'est depuis mon séjour à Shanghai que je suis devenu très sensible aux interférences entre le récepteur d'un message et la personne qui les émet.

Chacun raisonne avec ses référentiels, ses préférences, ses schémas de pensée, ses affects. La réalité est d'abord une affaire d'appréciation personnelle. Faisons l'effort, terriblement contre-intuitif pour un Français, de prendre en compte le point de vue de l'autre et de nous interroger sur les raisons de sa prise de position. C'est ce que m'ont enseigné d'innombrables réunions professionnelles.

Global acumen, c'est ainsi que PwC désigne cet effort d'ouverture d'esprit, de compréhension et de dépassement des frontières culturelles, afin de partager une vision globale par-delà l'objectif du business. Aux prochains leaders du XXI^e siècle de montrer l'exemple !

Vingt et quelques années ont passé depuis ma découverte de la Chine. Quelle incroyable métamorphose.

À l'accroissement en continu de sa capacité de production, au développement massif et accéléré de ses infrastructures, s'est ajoutée depuis une capacité d'innovation étourdissante.

La Chine a réussi à dépasser sa dépendance à une production bas de gamme, prioritairement sur le plan technologique. Stratégie couronnée de succès ! Un exemple : pour concurrencer les GAFA (Google, Amazon, Apple, Facebook), les pionniers et titans américains de l'ère numérique, elle fit émerger les (presque) titans chinois, les BATX : le moteur de recherche Baidu, le site de commerce électronique Alibaba, la messagerie Tencent et le fabricant de

smartphones Xiaomi. Entretemps, Huawei est devenu le leader mondial des technologies de télécommunication. Mentionnons également l'essor de Byte Dance (réseau social TikTok) et de DJI, le n° 1 des drones.

Tencent et les autres licornes chinoises sont-elles des entreprises d'État ? Les *state-owned enterprises* (SOE) restent très nombreuses. Les autorités agissent à travers ces deux leviers aujourd'hui. Il y a objectivement une conjonction d'intérêts entre Tencent, Alibaba et la Chine. Il s'agit d'utiliser l'immense marché intérieur chinois pour avoir un impact sur le monde extérieur ! La présence du parti communiste Chinois dans les entreprises est très importante. Il dispose d'un pouvoir d'influence et d'action colossal sur l'économie.

La Chine combine une politique volontariste soutenue par sa capacité à mobiliser massivement énergie et puissance, le tout piloté à une vitesse d'exécution exceptionnelle contrôlée et rééquilibrée en permanence.

Les Chinois vont vite, très vite, et ils s'en donnent les moyens ! C'est à tour de bras qu'ils investissent dans les nouvelles technologies, la distribution, le génie commercial : ils creusent constamment leur avantage et innovent en permanence.

Pour la Chine, hier encore, on craignait la surchauffe. Le grand enjeu aujourd'hui, c'est le refroidissement, la baisse de la croissance ! Après avoir connu des pics à 12 % et 10 %, elle avoisine de nos

jours les 6 ou 5 %. La croissance des années à venir ne sera plus aussi porteuse après la crise de la Covid-19. D'où la nécessité de relancer la machine en permanence et de créer de l'endettement dans les banques chinoises, en évitant un risque de péril systémique.

Si la demande baisse sur les marchés, à l'intérieur comme à l'extérieur, la concurrence va s'exacerber. La capacité à agir, à être réactif, rapide et discipliné sera déterminante. Se développer en Chine devient aujourd'hui un exercice particulièrement exigeant au point que certains grands groupes considèrent la Chine comme une source d'innovation pour leurs marchés domestiques.

Le chantier qui intéresse tous les habitants de la planète, c'est évidemment celui de l'environnement. Les autorités chinoises semblent avoir marqué des points, quitte à repousser les nuisances... à l'extérieur des grandes villes.

En revanche, la question démocratique en Chine reste marginale. La raison en est simple : tant que l'on n'a pas conjuré la faim et l'incertitude, tant qu'on ne dispose pas du minimum de confort et de superflu, on n'a pas à avoir d'état d'âme, ni d'opinion personnelle à revendiquer publiquement ! Jouir de la liberté, de notre liberté à l'occidentale, compte moins pour les Chinois que le fait de se sentir effectivement en sécurité et de pouvoir accéder à un meilleur niveau de vie. Il faut donc continuer de progresser, posséder un toit sur la tête et garantir l'avenir de son enfant !