

TADAKATSU SANO

Avocat, Jones Day, ancien chef de cabinet du Premier ministre Yukio Hatoyama

Nicolas BARRÉ, directeur de la rédaction, *Les Echos*

Sano-San, en tant que Japonais, considérez-vous que les Chinois ont également une stratégie consistant non pas peut-être à posséder Internet mais du moins à essayer de dominer certaines parties de ce septième continent, comme l'a appelé Charles-Edouard ?

Tadakatsu SANO, avocat, Jones Day, ancien chef de cabinet du Premier ministre Yukio Hatoyama

Vous voulez parler de la Chine ? Je pense que la Chine veut créer son propre système indépendant, même dans les domaines d'Internet, des TIC et de la technologie. Cela s'explique en partie parce qu'ils utilisent une langue complètement différente. Bien sûr, Google et quelques autres essaient de s'adapter à la langue chinoise, mais celle-ci est basée sur une autre logique, elle est différente et il est possible que cela joue sur l'infrastructure même d'Internet, et le gouvernement peut le réglementer d'une certaine manière. C'est ce que nous avons vu en Europe aussi dans un certain sens, je pense donc que la Chine a dans l'idée de préserver sa souveraineté en matière de réglementation ou de contrôle de l'information.

Pour revenir sur un point abordé plus tôt, une aide du gouvernement est souvent nécessaire lorsqu'une crise survient. Lorsqu'une entreprise a vraiment besoin d'une aide publique, même si elle opère à l'échelle mondiale, elle essaie de dire « Je suis américaine » et non pas « Je suis globale », mais si elle est très prospère et si les conditions sont suffisamment bonnes, elle ne dira sans doute pas ça. Dans le cas d'une multinationale comme Google, l'entreprise peut dire « Je suis allemande » ; « Je suis française ». Même chose pour une entreprise comme Amazon, vous pouvez dire « Je suis Japonaise » ou autre chose. En ce sens, qui pose vraiment la question de la nationalité ? Quant à la question de la sécurité, comme je l'ai dit, elle englobe par exemple les contrôles à l'exportation. Dans de nombreux cas, vous avez une adresse dans notre pays, donc vous devez suivre nos règles et vous devez vous conformer à toutes les exigences imposées par notre pays. La question de savoir quels sont vos systèmes, droits ou protections lorsque vous déclarez votre nationalité est très intéressante.

Charles-Edouard BOUÉE, président-directeur général, Roland Berger Strategy Consultants

Cela va dans les deux sens. Les gouvernements utilisent les entreprises comme source de leadership, les soumettant à l'impôt et leur demandant d'être loyales, de respecter les règles et les exigences en matière de sécurité nationale. Cela peut parfois devenir quelque peu excessif pour les entreprises. Par exemple, certains pays du Moyen-Orient et d'Asie ont demandé à BlackBerry de communiquer ses clés de déchiffrement afin d'empêcher la circulation de chiffrements incontrôlables à l'intérieur de leur territoire ou entre leurs citoyens.

Mais les entreprises qui respectent les règles peuvent compter sur le soutien du gouvernement. C'est comme avec vos parents, vous quittez le nid, vous vous sentez fier parce que c'est une preuve de réussite, mais quand vous avez des problèmes, vous revenez dans votre famille pour demander de l'aide. Vous demandez : « Est-ce que mon vieux lit est toujours dans la chambre ? » et bien sûr, votre papa et votre maman vous diront toujours : « Oui, j'ai préparé une bonne soupe pour toi, tu es mon fils ».

Nelson CUNNINGHAM, président, McLarty Associates

La question de la Chine est intéressante car je pense que nous – Américains et Européens, ainsi que de nombreux pays émergents – avons le sentiment qu'un ensemble de règles internationales est dans notre intérêt à tous et que nous devons donc y adhérer. Je pense cependant que de nombreux Chinois pensent qu'il est mieux pour eux d'avoir un ensemble de règles séparé et que la Chine est un « jardin clos » dans lequel ses propres règles prévalent. Cela va nourrir des rivalités et la question qui se pose est la suivante : les instances internationales existantes vont-elles

continuer à réglementer Internet ou bien les nouvelles normes chinoises vont-elles entrer en jeu ? Nous observons cela dans la sphère de la politique commerciale. Le TPP inclut la plupart des principaux partenaires commerciaux du Pacifique, sauf la Chine. On peut se demander si la Chine fera un jour partie du TPP. Pour cela, il faudrait que la Chine décide de suivre les règles du commerce international plutôt que les règles qu'elle souhaite elle-même établir.

Tadakatsu SANO, avocat, Jones Day, ancien chef de cabinet du Premier ministre Yukio Hatoyama

Prenons l'exemple d'Alibaba, grande entreprise Internet spécialisée notamment dans le commerce B2B, et Baidu qui est un moteur de recherche chinois. Ces deux entreprises sont cotées à la bourse de New York où elles ont levé des fonds énormes. Nous ignorons qui sont actuellement les véritables actionnaires d'Alibaba. Cependant, comme elle est cotée à New York, elle doit être réglementée, elle doit satisfaire à toutes les exigences de sécurité nationale régissant les autres entreprises cotées à New York. Ce n'est pas la Chine. Elles doivent avoir des réglementations multi-juridictionnelles bien sûr, mais en même temps Alibaba pourrait être soumise aux réglementations américaines en matière de sécurité, etc. Il est impossible pour les entreprises globales de n'avoir aucune nationalité, même si, pour des raisons fiscales, elles peuvent s'installer n'importe où. D'ailleurs, les politiques nationales visent à attirer ce type d'entreprises globales car elles sont capables de payer énormément d'impôts. Tout le monde donc veut avoir sa part du gâteau, d'où cette concurrence entre gouvernements pour les attirer. Ce n'est cependant pas le problème de l'entreprise globale, c'est le problème des gouvernements.

Charles-Edouard BOUÉE, président-directeur général, Roland Berger Strategy Consultants

Ce qui est intéressant avec la Chine, c'est la façon dont elle poursuit un double objectif. D'une part, nous devons fixer des règles internationales pour le 7^{ème} continent afin que les grandes entreprises numériques puissent opérer partout de façon équitable, en Europe, en Asie, etc. Et d'autre part, nous devons rééquilibrer le jeu et laisser émerger de nouveaux champions – qui ne soient pas américains.

C'est précisément ce que la Chine est en train de faire. Nous avons travaillé avec des concurrents d'Uber en Chine, ce qui prouve que la Chine peut avoir des champions nationaux et offrir des alternatives aux champions globaux. Et parallèlement à cela, la Chine est de plus en plus inclusive, ouverte aux entreprises numériques globales.

Tadakatsu SANO, avocat, Jones Day, ancien chef de cabinet du Premier ministre Yukio Hatoyama

C'est vrai. La concurrence existe bel et bien. Si vous avez vraiment de bons produits et si vous pouvez développer ce type de produits hors de vos propres entreprises nationales ou de votre propre pays, vous pouvez être global. C'est ce que Toyota a fait. Même si Toyota utilise principalement le japonais, elle gère maintenant aussi ses usines en anglais. C'est la langue de facto, la langue opérationnelle, cependant sa technologie est un « produit » japonais qui peut être utilisé dans nombre d'autres pays. Donc Toyota, même si elle conserve encore une identité nationale et une marque très distinctives, a tout d'une entreprise globale. Une caractéristique importante de l'entreprise globale est que son avantage concurrentiel réside réellement dans son éthique. Une éthique irréprochable est la chose la plus importante. L'un des responsables juridiques d'une grande entreprise globale américaine nous a dit qu'ils se concentrent juste sur la conformité et la gestion du risque, ils mettent l'éthique de l'entreprise au premier plan et inculquent cette culture à plus de 100 000 collaborateurs à travers le monde. Je pense que c'est très impressionnant.