



Le **commerce international** traverse une phase de tension rarement atteinte depuis la mise en place du système multilatéral. Les **règles communes** ne disparaissent pas, mais elles sont **contournées, fragmentées**, parfois **instrumentalisées** au service de stratégies de puissance. Le retour assumé du **rapport de force**, la montée de l'**unilatéralisme**, la prolifération des **sanctions**, l'extraterritorialité du droit et la politisation des chaînes de valeur transforment progressivement le commerce mondial en terrain d'affrontement stratégique.

Dans ce contexte, l'analyse portée par Philippe Varin, président mondial de l'International Chamber of Commerce (ICC), apporte un éclairage utile : le multilatéralisme commercial n'est pas mort, mais il est **déphasé**. Le risque principal n'est pas son effondrement spectaculaire, mais son **décrochage progressif** par rapport aux pratiques réelles des entreprises. Face à ce danger, l'ICC ne plaide pas pour un retour nostalgique au monde d'hier, mais pour une **réingénierie pragmatique** du système commercial mondial.

L'ICC, ce géant discret qui fait tourner le commerce mondial pendant que les États débattent

L'ICC occupe une place singulière dans l'architecture du commerce mondial. Fondée il y a plus de cent ans, elle s'est construite comme l'**organisation mondiale des entreprises**. La mission historique de l'ICC tient dans une formule presque naïve mais redoutablement actuelle : favoriser la paix et la prospérité par le commerce. Les fondateurs se surnommaient notamment « *merchants of peace* ». Un siècle plus tard, Philippe Varin en donne une traduction très concrète : sans règles stables, l'ennemi numéro un des entreprises devient l'**imprévisibilité**, celle qui bloque l'investissement, gèle l'emploi et renchérit le coût du risque.

Aujourd'hui, l'ICC représente environ **45 millions d'entreprises** à travers un réseau de **1 800 chambres de commerce** présentes dans **170 pays**, fédérées au sein de la World Chambers Federation. À ce maillage s'ajoutent des **comités nationaux dans 94 pays**, qui constituent autant de relais entre les entreprises, les autorités publiques et les institutions internationales. Cette implantation mondiale confère à l'ICC une capacité unique à capter les réalités du terrain, bien au-delà des capitales diplomatiques.

L'organisation dispose d'un **statut d'observateur aux Nations unies**, tout comme auprès des organisations douanières et intervient dans les grands processus internationaux liés au commerce, au climat, à l'économie circulaire ou encore à la finance du commerce. Pourtant, comme l'a souligné Philippe Varin, l'ICC ne bénéficie toujours pas d'un statut d'observateur officiel auprès de l'**Organisation mondiale du commerce**. Un paradoxe, quand on sait que l'ICC produit des standards utilisés quotidiennement par les entreprises du monde entier.

Son rôle central repose sur la **soft law**. Les **Incoterms**, qui encadrent près de **17 trillions de dollars** de flux commerciaux chaque année, constituent l'exemple le plus emblématique : un standard unique, accepté partout, sans déclinaison nationale. À cela s'ajoutent les **certificats d'origine**, les **cartes d'admission temporaire**, les règles relatives au **trade finance**, et un ensemble d'outils conçus pour **réduire la bureaucratie** et sécuriser les échanges.

Lorsque les relations commerciales se tendent, l'ICC intervient également comme **tiers de confiance**. Sa **Cour internationale d'arbitrage** traite environ **200 milliards de dollars de litiges par an**, contribuant directement à la sécurité juridique du commerce mondial. La **médiation**, encore moins visible, est appelée à monter en puissance, notamment sur les contentieux liés au **climat**, à la **transition énergétique** et aux nouvelles obligations réglementaires.

Enfin, l'ICC agit sur des sujets de plus en plus stratégiques : la **prédictibilité des règles**, l'allègement du **fardeau réglementaire**, la réforme de **Bâle III** pour éviter un assèchement du financement du commerce, ou encore le rôle catalytique du financement

public pour attirer l'investissement privé dans la transition climatique. Autant de chantiers qui montrent que l'ICC ne se contente pas de commenter le commerce mondial : elle en **maintient les artères ouvertes**.

Multilatéralisme sous perfusion : quand les règles s'effritent plus vite que les communiqués diplomatiques

Le constat dressé par Philippe Varin est sans appel. Le nombre de **violations des règles de l'OMC** a explosé, dépassant **3 000 cas en un an**, contre environ **600** quelques années plus tôt. Derrière ces chiffres se cachent des politiques industrielles agressives, des subventions opaques, des restrictions à l'import-export, des exigences de contenu local et une inflation de contraintes administratives qui fragmentent les chaînes de valeur.

À cette dérive s'ajoute le **découplage stratégique entre les États-Unis et la Chine**, moteur d'une recomposition du commerce mondial en blocs concurrents. Le commerce n'est plus seulement un outil de croissance, il devient un instrument de **sécurité économique**, de contrôle technologique et de pression géopolitique. Les règles existantes, conçues avant la révolution numérique et avant l'urgence climatique, apparaissent de plus en plus inadaptées.

L'OMC, affaiblie par le gel de son organe d'appel et la lenteur de ses négociations, peine à suivre le rythme. Pourtant, sa disparition serait lourde de conséquences : selon les experts, l'effondrement du cadre multilatéral entraînerait pour les pays en développement une perte moyenne de **5 % de PIB**, avec des chutes de flux commerciaux pouvant atteindre **30 à 60 %** selon les économies.

Le paradoxe qui dérange : malgré tout, le commerce mondial continue de fonctionner !

Malgré ces tensions, le commerce mondial ne s'est pas arrêté. Les transactions continuent sur de longues distances, la part des échanges intrarégionaux ne progresse pas de manière spectaculaire, et surtout un indicateur clé retient l'attention : environ **72 % des transactions commerciales mondiales** respectent encore la règle de la **nation la plus favorisée**.

Ce chiffre révèle que la majorité des acteurs économiques continue de privilégier des **règles communes**, même imparfaites, plutôt qu'un univers dominé par l'arbitraire. Les États-Unis ne représentant qu'environ **13 % des importations mondiales**, ce sont **87**

% des flux qui s'effectuent encore dans un cadre largement inspiré des principes de l'OMC.

Cette résilience s'explique en grande partie par l'existence d'**infrastructures invisibles du commerce**, au premier rang desquelles figurent les standards, les mécanismes de règlement des différends et les outils développés par l'ICC. Tant que ces infrastructures fonctionnent, **le commerce mondial conserve une forme de stabilité**, même lorsque le cadre politique se détériore.

Pour l'ICC, cette situation crée une fenêtre d'opportunité : le multilatéralisme n'est pas rejeté par les entreprises, il est **en retard**. Et ce retard peut encore être comblé.

Projet Phénix : sauver l'OMC sans la momifier

C'est précisément pour répondre à ce décalage que l'ICC a lancé le **projet Phénix**, aboutissant à la publication d'un « **Compact for Trade, Growth and Jobs** » présenté aux membres de l'OMC. L'ambition n'est pas de relancer un grand cycle de négociations multilatérales à l'ancienne, mais d'initier un **processus de réforme structuré**, ancré dans la réalité des échanges contemporains.

Le projet Phénix part du préalable que le multilatéralisme du futur ne sera pas uniforme. L'ICC considère que le modèle « *one size fits all* » est désormais difficilement tenable. Le commerce mondial fonctionne déjà avec une **géométrie variable**, fondée sur une multitude d'accords plurilatéraux et régionaux (accords numériques, accords sectoriels, dispositifs de facilitation) qui s'appuient souvent sur les règles de l'OMC tout en y ajoutant des spécificités locales. L'enjeu n'est donc pas de les combattre, mais de **les articuler** pour éviter une fragmentation anarchique.

Le deuxième pilier du projet Phénix est l'**inclusivité**. Philippe Varin insiste sur la nécessité d'intégrer pleinement les économies émergentes et intermédiaires dans la définition des règles. La distinction binaire entre pays développés et pays en développement, héritée d'il y a trente ans, ne correspond plus à la réalité économique. Sans une réforme de cette approche, toute tentative de modernisation du système restera politiquement fragile.

Le troisième pilier, et sans doute le plus structurant, concerne la **place des entreprises**. Aujourd'hui, les entreprises sont largement absentes des mécanismes de travail de l'OMC, alors même qu'elles sont les premières utilisatrices des règles commerciales. Pour l'ICC, cette situation n'est plus tenable. Le projet Phénix plaide pour un **engagement accru des entreprises**, au minimum via un statut d'observateur renforcé,

afin de faire remonter les contraintes opérationnelles, les signaux faibles et les besoins réels du terrain.

Le « *Compact for Trade, Growth and Jobs* » détaille ensuite une série de chantiers concrets. Sur l'**accès au marché**, il met en avant la nécessité de donner une portée réelle aux accords de facilitation du commerce, encore trop peu appliqués, alors même que les coûts et délais aux frontières constituent un frein majeur, notamment pour les **PME**. Sur la **digitalisation du commerce**, il propose d'accélérer l'adoption de cadres juridiques autorisant l'usage de documents électroniques et de standardiser les **36 étapes** d'une chaîne logistique internationale, grâce à l'identification de **données critiques communes** et à l'interopérabilité des systèmes informatiques.

Le projet Phénix aborde également les sujets dits « au-delà des frontières » : **subventions, flux de données transfrontaliers, contrôles export, matériaux critiques et commerce/climat**. L'approche de l'ICC est pragmatique : sans **bases de données fiables**, sans transparence et sans standards partagés, les discussions basculent rapidement dans l'idéologie. L'ICC se positionne donc comme producteur de méthodes, de référentiels et de données, afin de rendre les négociations possibles.

Enfin, le projet Phénix s'inscrit dans une logique de **coalition des volontaires**. L'ICC consulte actuellement plusieurs **dizaines de gouvernements** pour identifier ceux prêts à engager des discussions sur cette base, quitte à avancer par cercles concentriques. Une manière assumée de remettre le système en mouvement, **sans attendre un consensus universel devenu illusoire**.

Ce qui se dessine à travers le projet Phénix, c'est une vision du multilatéralisme moins idéologique et plus fonctionnelle.

Un multilatéralisme qui accepte la diversité des trajectoires, mais refuse la jungle.

Un multilatéralisme qui ne promet pas le paradis, mais qui permet encore aux entreprises d'investir, d'innover et d'échanger dans un monde devenu dangereusement imprévisible.