



Sanctions, unilatéralisme, politisation des chaînes de valeur : le commerce mondial devient un terrain d'affrontement stratégique. Philippe Varin, président mondial de l'ICC, livre une analyse claire : le multilatéralisme commercial n'est pas mort, mais déphasé, et appelle une réforme pragmatique portée par le projet Phénix.

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

Fondée il y a plus d'un siècle, l'ICC s'est construite comme l'organisation mondiale des entreprises, avec une mission fondatrice presque naïve mais redoutablement actuelle : favoriser la paix et la prospérité par le commerce. Ses fondateurs se surnommaient les « merchants of peace ». Un siècle plus tard, Philippe Varin en donne une traduction 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.

L'ICC représente aujourd'hui 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, auxquelles s'ajoutent des comités nationaux dans 94 pays qui font le lien entre entreprises, autorités publiques et institutions internationales. Cette implantation mondiale lui donne 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 et auprès des organisations douanières, et intervient dans les grands processus internationaux liés au commerce, au climat, à l'économie circulaire ou à la finance du commerce.

Paradoxalement, comme l'a souligné Philippe Varin, elle ne bénéficie toujours pas d'un statut d'observateur officiel auprès de l'Organisation mondiale du commerce, alors même qu'elle 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, en sont l'exemple le plus emblématique : un standard unique, accepté partout, sans déclinaison nationale. S'y ajoutent les certificats d'origine, les carnets 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 aussi 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, moins visible, est appelée à monter en puissance, notamment sur les contentieux liés au climat, à la transition énergétique et aux nouvelles obligations réglementaires. L'ICC agit enfin sur des sujets stratégiques comme la prédictibilité des règles, l'allègement du fardeau réglementaire, la réforme de Bâle III pour éviter un assèchement du financement du commerce, ou le rôle catalytique du financement public pour attirer l'investissement privé dans la transition climatique.

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 devient un instrument de sécurité économique, de contrôle technologique et de pression géopolitique, tandis que les règles existantes, conçues avant la révolution numérique et avant l'urgence climatique, apparaissent de plus en plus inadaptées.

Affaiblie par le gel de son organe d'appel et la lenteur de ses négociations, l'OMC peine à suivre le rythme. Sa disparition serait pourtant 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 un indicateur 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 part du constat 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 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 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 correspondant plus à la réalité économique. Sans une réforme de cette approche, toute tentative de modernisation du système restera politiquement fragile.

Le troisième pilier, sans doute le plus structurant, concerne la place des entreprises. Aujourd'hui largement absentes des mécanismes de travail de l'OMC alors qu'elles sont les premières utilisatrices des règles commerciales, elles doivent selon l'ICC bénéficier d'un engagement accru, 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 plusieurs chantiers concrets. Sur l'accès au marché, il souligne la nécessité de donner une portée réelle aux accords de facilitation du commerce, encore trop peu appliqués, alors que les coûts et délais aux frontières constituent un frein majeur pour les PME. Sur la digitalisation du commerce, il propose d'accélérer l'adoption de cadres juridiques autorisant les documents électroniques et de standardiser les 36 étapes d'une chaîne logistique internationale, grâce à des données critiques communes et à l'interopérabilité des systèmes informatiques.

Le projet 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 reste 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, pour 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, 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.

