

Commerce, chaînes d'approvisionnement et géopolitique : perspectives entre politiques et pratiques

05/11/2025

Elvire Fabry,
Directrice du Programme
"Commerce et sécurité économique"

Nicolas Köhler-Suzuki,
Conseiller, Commerce et Sécurité
Économique



Événement inaugural de la série de politique commerciale de l'Institut Jacques Delors et de l'École de droit international de Paris

L'Institut Jacques Delors et la Paris School of International Affairs (PSIA) ont lancé le 5 novembre 2025 leur nouvelle série commune sur la politique commerciale avec une discussion abordant l'une des questions centrales de cette décennie pour l'Europe : **comment un continent fondé sur l'échange ouvert peut-il fonctionner dans un monde où les chaînes d'approvisionnement sont devenues des instruments d'État ?**

Le panel a réuni trois perspectives qui se retrouvent rarement autour d'une même table. **Thierry Mayer**, professeur d'économie à Sciences Po et conseiller scientifique du CEPII, a apporté l'analyse académique. **Patrice Bergamini**, Vice-Président Senior et Conseiller Diplomatique du PDG de CMA CGM, s'est exprimé depuis l'intérieur du troisième groupe mondial de transport maritime. **Laurent Saint-Martin**, jusqu'à récemment Ministre Délégué au Commerce Extérieur, a offert le point de vue politique. La discussion était animée par **Nicolas Köhler-Suzuki** (Institut Jacques Delors), qui présidera la série tout au long de l'année universitaire. L'enregistrement complet est intégré ci-dessus.

I • Un diagnostic : la politique commerciale comme outil de coercition

La première séquence est partie de l'actualité, en prenant pour point de départ l'accord de Turnberry, qui a étroitement articulé les questions tarifaires, avec les problématiques de défense et le soutien américain à l'Ukraine. Washington et Pékin ont conclu une trêve sur les terres rares après des mois de bras de fer. Aux Pays-Bas, la saisie de Nexperia par le gouvernement néerlandais a interrompu les livraisons de puces vers les usines européennes en quelques jours. Ces chocs se propagent désormais à travers les chaînes d'approvisionnement commerciales à la vitesse d'un communiqué de presse.

Pour Saint-Martin, ce basculement est structurel plutôt qu'épisodique. Les États-Unis, a-t-il soutenu, ont décidé d'utiliser le commerce non plus simplement comme instrument économique, mais comme outil de puissance, chaque négociation étant calibrée sur une demande différente : l'immigration avec le Mexique, la défense avec l'Europe, les achats énergétiques avec l'Inde, les matières critiques avec la Chine. L'Union européenne, à l'inverse, a été construite comme un marché unique et un acteur commercial. L'accord de Turnberry a offert aux entreprises européennes la clarté d'une enveloppe tarifaire fixe, l'essentiel des échanges étant stabilisé autour de 15 % avec quelques exemptions pour l'aéronautique. Mais il a aussi montré, selon lui, que l'Union n'est pas encore équipée pour manier le commerce comme instrument stratégique lorsque la négociation échoue. Il a traité ce moment comme un signal d'alarme plutôt que comme un verdict.

Thierry Mayer a placé l'OMC au cœur de sa réponse. Le système multilatéral, a-t-il rappelé à l'auditoire, existe précisément parce que les grandes économies ont un intérêt unilatéral à imposer des droits de douane de l'ordre de 15 à 20 %. Une fois la représaille prise en compte, l'équilibre de Nash atteint par les États-Unis, la Chine et l'Union européenne - situation où chaque acteur adopte la meilleure stratégie possible compte tenu des choix des autres, si bien qu'aucun n'a intérêt à changer de stratégie seul - grimpe vers 50 %, un résultat qui serait catastrophique pour les trois. Le GATT puis l'OMC ont été le dispositif par lequel les grandes puissances se sont liées les mains. Le système fondé sur des règles a également produit un second bien public, moins souvent reconnu : il a protégé les économies plus petites qui n'ont pas le levier nécessaire pour jouer le même jeu. Son verdict sur l'institution était clinique plutôt que fataliste : sous assistance respiratoire, mais qui mérite d'être sauvée.

II • L'anticipation, une fonction clé de l'action commerciale

Patrice Bergamini a mis en lumière la réalité des entreprises. En octobre 2023, quelques jours après les attaques du Hamas, une opération israélienne a ciblé un appareil officiel iranien décollant de Damas. Tandis que d'autres acteurs du secteur maritime traitaient les spéculations sur une possible crise en mer Rouge comme de simples hypothèses, CMA CGM a immédiatement modélisé les scénarios : des routes plus longues via le cap de Bonne-Espérance, les navires supplémentaires nécessaires pour respecter les calendriers clients, les implications en termes de carburant et d'assurance, l'option d'une escorte navale à travers Bab el-Mandeb. Lorsque les attaques houthies se sont matérialisées, l'entreprise avait une longueur d'avance sur ses concurrents.

Son argument plus large était que la planification de contingence est devenue une fonction commerciale fondamentale pour toute entreprise mondiale, et non un luxe réservé au conseiller en sécurité. Diplomatie et monde des affaires ont commencé à partager un vocabulaire du risque qui n'existait pas une génération auparavant.

III • Quelles solutions ? Coalitions, conditions et répartition des coûts

Lorsque la conversation s'est tournée vers ce que l'Europe devrait faire, Thierry Mayer a évoqué une proposition récente de l'Institut de Kiel : une coalition de pays volontaires comprenant le Canada, le Mexique, le Japon, la Corée du Sud, l'Australie, éventuellement la Nouvelle-Zélande et l'Union européenne, prenant des mesures compatibles avec l'OMC, proportionnées et temporaires, contre les droits de douane américains. La modélisation économique suggère que l'impact aurait été d'un ordre de grandeur supérieur à la voie bilatérale qu'ont finalement choisie chacune des capitales. La proposition n'a pas été retenue, en partie parce que les gouvernements se sont précipités individuellement à Washington, en partie parce que les considérations sécuritaires autour de l'Ukraine ont été intégrées au calcul. L'idée, a-t-il suggéré, mérite d'être reconsidérée avant le prochain round de bras de fer tarifaire.

La formule récurrente de Saint-Martin était que l'Europe doit être « ouverte mais pas naïve ». Être ouvert tout en restant naïf ne coûte rien ; être ouvert sans être naïf a un prix que consommateurs, entreprises et contribuables devront tous partager. Il a cité l'épisode du cognac avec la Chine comme rappel qu'une représaille a des coûts politiques que les capitales européennes n'ont pas encore appris à absorber. Sur les investissements chinois, il a prôné une version plus affirmée du modèle que la Chine elle-même a jadis imposé aux entreprises européennes : accueillir les capitaux, mais les conditionner à des transferts de technologie, à du contenu local et à des co-entreprises, notamment dans les batteries et les semi-conducteurs. L'ouverture sélective, dans sa conception, est la condition pragmatique de la production, de l'innovation et de la souveraineté européennes, et non une contradiction de celles-ci.

IV • Sécurité, durabilité et compétitivité

La troisième séquence a abordé, est le triangle qui domine les débats européens de politique industrielle depuis le rapport Draghi. Mayer a mis en garde contre la tentation de volte-face consistant à sacrifier les objectifs climatiques maintenant que la sécurité est remontée dans les priorités. L'Inflation Reduction Act, a-t-il noté, a généré une vague substantielle d'investissements dans les technologies propres aux États-Unis, qui est aujourd'hui en cours de démantèlement. La persistance de la politique importe davantage que le niveau d'ambition initial, et c'est un domaine où l'Europe pourrait discrètement faire mieux.

Bergamini a décrit l'engagement de douze milliards de dollars de CMA CGM en faveur des carburants alternatifs, en commençant par le GNL et en progressant vers le méthanol vert, avec l'ammoniac et même les petits réacteurs modulaires à l'étude. Sa frustration, exprimée à travers l'anecdote d'une lettre envoyée en juin 2021 à la Commission par les quatre plus grandes compagnies maritimes européennes et restée sans réponse, portait sur l'absence d'orientation stratégique de la part des institutions européennes. L'industrie est prête à investir à grande échelle, mais elle a besoin d'un signal crédible quant aux filières technologiques que les pouvoirs publics sont prêts à soutenir.

Saint-Martin a conclu cette séquence sur le Mécanisme d'Ajustement Carbone aux Frontières (MACF). Le MACF, a-t-il soutenu, doit être mis en œuvre avec une attention chirurgicale à la compatibilité OMC, à une comptabilité carbone rigoureuse, et à une montée en charge progressive laissant aux partenaires le temps de s'adapter. La leçon des droits de douane sur les véhicules électriques est que l'unité européenne a cédé sous la pression, certains États membres s'étant rendus à Pékin pour présenter la mesure comme une initiative française.

Si l'Europe ne peut pas tenir la ligne collectivement, le prochain litige MACF ressemblera au prochain conflit sur le cognac. Mayer a ajouté une note constructive : la réforme française du bonus écologique, qui conditionne les aides à la consommation à l'empreinte carbone de la production, a simultanément atteint des objectifs environnementaux et industriels, et constitue un modèle que l'Union pourrait utilement adopter.

V • Un nouvel équilibre

Un étudiant a demandé, lors des questions-réponses, si les perturbations actuelles constituent une anomalie ou une recomposition plus permanente. La réponse de Mayer a été que le Parti républicain aux États-Unis est passé d'un parti favorable au libre-échange à un parti protectionniste, et que cela dépasse le cadre d'une seule présidence. Ce qui est véritablement sans précédent, a-t-il suggéré, c'est l'érosion de l'État de droit à l'intérieur même des États-Unis, dont les effets se répercuteront sur le reste du monde pendant un certain temps encore.

Il a conclu sur un paradoxe que les économistes commencent seulement à formaliser. Réduire la dépendance envers un adversaire potentiel réduit également les intérêts communs qui ont historiquement rendu le conflit moins probable. Diversifier les chaînes d'approvisionnement entre de nombreux partenaires plus modestes, plutôt que de les concentrer sur un seul hub critique, est peut-être la façon la plus avisée de gérer ce compromis - et cela exige une diplomatie commerciale européenne plus inventive que celle dont l'UE a fait preuve jusqu'à présent.