

« LES CONSÉQUENCES DE LA
CRISE COVID SUR LES ÉCHANGES
SERONT DURABLES et modifieront en
profondeur le paysage du commerce
international »

« CHAQUE RÉGION DU MONDE
DOIT VISER LA SOUVERAINETÉ
SANITAIRE et s'en donner les moyens »

« LES CLAUSES ICC DE FORCE
MAJEURE ET DE **HARDSHIP**
à l'heure du Covid-19 »

ÉCHANGES

INTERNATIONAUX

N° 116
Juillet 2020

LE MAGAZINE DU COMITÉ FRANÇAIS DE LA CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE



Interview exclusive

VALÉRIE GOMEZ-BASSAC

Députée du Var (6^e circonscription)

« L'Europe ne doit pas mettre
de barrière à l'investissement mais
représenter l'opportunité que chaque
entrepreneur européen attend »

DOSSIER

COVID-19 : RETOURS D'EXPÉRIENCES



FRANCE
CHAMBRE DE COMMERCE
INTERNATIONALE

L'organisation mondiale des entreprises

130 nationalities – 500 professions
100,000 women and men

COMMITTED TO BETTER ENERGY



#MakeThingsBetter
total.com



TOTAL

Committed to Better Energy

SOMMAIRE

ÉCHANGES INTERNATIONAUX

Magazine du Comité français de la
Chambre de commerce internationale

N° 116 - Juillet 2020



Éditeur :

Comité français de la Chambre
de commerce internationale
9, rue d'Anjou - 75008 Paris
Tél : 01 42 65 12 66
Fax : 01 49 24 06 39
www.icc-france.fr

Directeur de la publication :

Philippe VARIN

Rédacteur en chef :

Emmanuelle BUTAUD-STUBBS

Conseillère éditoriale :

Marie-Paule VIRARD

Secrétaire de rédaction :

Marjolaine ABADA-FASQUELLE

Régie publicitaire :

Éditions OPAS
34, rue St-Sébastien - 75011 Paris
Tél. : 01 49 77 49 00
Fax : 01 49 77 49 46

Éditeur conseil :

Jean-Pierre KALFON©
Dépôt légal 92892
N° ISSN 2497-0425

Imprimeur :

Imprimerie du Canal



FRANCE
CHAMBRE DE COMMERCE
INTERNATIONALE

Échanges internationaux est le seul
magazine d'information d'ICC France,
Comité national français de la
Chambre de commerce internationale

03 Nous devons faire de la crise une opportunité en réinventant
notre modèle productif

Philippe VARIN, président, ICC France

04 INTERVIEW EXCLUSIVE

Valérie GOMEZ-BASSAC

députée du Var (6^e circonscription)

**« L'Europe ne doit pas mettre de
barrière à l'investissement mais
représenter l'opportunité que chaque
entrepreneur européen attend »**



© idEylbePhotographie

MONDIALISATION : MODE D'EMPLOI | p. 08 à 12

- 08** COP25 de Madrid : un bilan décevant en dépit de la forte mobilisation du secteur privé
- 10** Non, le réchauffement climatique ne nous attendra pas !
- 11** Accord trilatéral États-Unis/UE/Japon : réformer les règles sur les subventions
- 12** Le droit, arme de diplomatie économique : l'exemple de Singapour

FACILITATION DU COMMERCE | p. 13 à 15

- 13** La version 2020 du contrat modèle ICC de vente internationale de marchandises est disponible
- 14** Les clauses ICC de force majeure et de *hardship* à l'heure du Covid-19

RÉSOLUTION DES LITIGES | p. 16 à 17

- 16** Au programme de la Commission arbitrage et ADR d'ICC France
- 17** *Dispute boards* : un Règlement ICC propose trois options afin d'aider les parties à résoudre leur différend

DOSSIER

COVID-19 : RETOURS D'EXPÉRIENCES

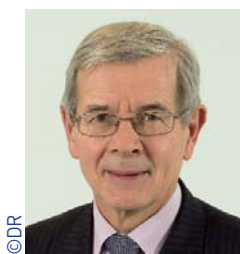
- 19** Présentation du dossier
- 20** « Les conséquences de la crise Covid sur les échanges seront durables et modifieront en profondeur le paysage du commerce international »
- 22** Un plan de relance pour l'industrie
- 24** « Chaque région du monde doit viser la souveraineté sanitaire et s'en donner les moyens »
- 25** Adisseo tire les leçons de la crise Covid et entame un processus d'évolution permanente
- 26** *Supply chain* dans l'automobile : du « juste à temps » délocalisé au « juste à temps » relocalisé
- 27** Société Générale : comment le *trade finance* s'est adapté à la crise Covid
- 29** Covid-19 et force majeure : les enseignements de l'expérience chinoise
- 31** « Il n'est pas à exclure une explosion des litiges post-Covid-19 »

L'ÉLECTRIQUE AU QUOTIDIEN.



BMW Group s'impose depuis des années comme précurseur de la mobilité durable et offre aujourd'hui une large gamme de 15 modèles électrifiés. Un choix responsable qui contribue à réduire significativement les émissions de CO₂. Déjà plus d'un demi-million de voitures électriques et hybrides rechargeables BMW Group circulent sur les routes. L'entreprise continue de prendre de l'avance sur le futur. En 2021, la BMW iNEXT autonome, connectée et 100 % électrique avec plus de 600 km d'autonomie incarnera l'innovation technologique selon BMW et l'offre s'élargira à 25 modèles électrifiés dont 12 modèles 100 % électriques à horizon 2023. La mobilité individuelle et durable selon BMW : un symbole de liberté et de progrès pour la société.

Consommations en cycle mixte de la gamme électrifiée BMW, MINI et BMW Motorrad selon motorisations : 0 à 2,7 l/100 km. Émissions de CO₂ : 0 à 66 g/km selon la norme WLTP.
BMW France, S.A. au capital de 2 805 000 € - 722 000 965 RCS Versailles - 5 rue des Hérons,
78180 Montigny-Le Bretonneux.



©DR

NOUS DEVONS FAIRE DE LA CRISE UNE OPPORTUNITÉ EN RÉINVENTANT NOTRE MODÈLE PRODUCTIF

Qui aurait pu imaginer il y a seulement quelques mois que l'économie mondiale serait confrontée à la crise que nous connaissons aujourd'hui. En mettant usines et bureaux à l'arrêt ou quasiment, la pandémie a porté un coup sévère à la croissance mondiale. Toutes les économies de la planète ont dû faire face à un puissant choc d'offre et de demande qui a déstabilisé la consommation, l'investissement et les échanges, au point d'initier une crise d'une violence sans précédent depuis les années 1930. L'économie mondiale devrait connaître une contraction de 6 %¹ en 2020, un chiffre qui pourrait bien être encore révisé à la baisse. Quant au commerce international, il devrait baisser en volume dans une fourchette comprise entre -13 % et -32 % selon l'OMC !

Dans ce contexte international dégradé, fait de tensions et de montée des barrières protectionnistes et « précautionnistes » selon le néologisme forgé par Pascal Lamy, jamaïs le réseau unique de la Chambre de commerce internationale, avec ses 90 comités nationaux, ses 12 000 chambres de commerce, et ses 45 millions d'entreprises représentées, n'a été aussi nécessaire. Il joue le rôle d'un porte-parole des entreprises auprès des organisations internationales, fédère leurs demandes auprès des régulateurs, et propose des solutions concrètes, et opérationnelles, notamment digitales, issues des pratiques d'entreprises, afin de stimuler les échanges de biens et de services, ainsi que les investissements.

La crise est profonde. Elle fait aussi office de révélateur – notamment en France – des fragilités du tissu industriel et d'une perte de souveraineté dans certaines filières stratégiques, comme on l'a vu avec l'industrie du médicament. C'est la raison pour laquelle, passée la période des mesures d'urgence destinées à surmonter le choc pandémique, l'exigence d'une mobilisation collective s'impose afin de relancer l'économie, et singulièrement l'industrie. Et partant du principe que toute crise est aussi une opportunité, voici les priorités que je souhaite vous faire partager à l'occasion de la parution de ce nouveau numéro d'*Échanges Internationaux* dans lequel nous consacrons un dossier aux conséquences de la crise du Covid-19².

Dès avant la crise sanitaire, la France s'était engagée, sur proposition du président de la République, dans une réflexion autour d'un pacte productif. Après l'épisode du Covid-19, il s'agit plus que jamais de faire de ce pacte un plan de relance massif destiné à préserver, renforcer et consolider notre industrie.

Outre l'aide ciblée aux secteurs les plus touchés au moyen de plans sectoriels robustes, comme c'est le cas pour l'automobile et l'aéronautique, il nous faut investir massivement

pour transformer notre économie, notamment grâce au digital, réinventer notre modèle productif, renforcer nos efforts en matière d'innovation dans les secteurs industriels stratégiques où la France dispose d'atouts solides, gagner en compétitivité et relocaliser les maillons nécessaires à la préservation de notre souveraineté économique et technologique. Tout cela sans renoncer au cap que nous nous sommes assigné en accord avec les conférences des Nations unies sur le climat : accélérer le verdissement de l'économie et la décarbonation de l'industrie.

Ces objectifs sont ambitieux mais composent les pièces indispensables du moteur de la croissance des années à venir. Ils font aussi écho aux priorités qui sont celles de l'Europe au moment où la rivalité entre les grands blocs économiques mondiaux s'exacerbe. Thierry Breton, le commissaire en charge du Marché intérieur à la Commission européenne, invité exceptionnel de notre Assemblée générale le 29 juin ne nous a pas dit pas autre chose, lui qui plaide pour un plan de relance ambitieux en faveur d'une industrie européenne plus numérique, plus verte, plus « souveraine » aussi, en mesure de s'affirmer sans naïveté vis-à-vis de ses partenaires américains et chinois.

Cette crise que nous devons affronter, c'est aussi une crise du commerce international dont les conséquences s'annoncent durables³, d'autant plus que les échanges marquaient déjà le pas avant l'irruption du Covid-19, fragilisés par une situation géo-économique délétère sur fond de crise des institutions multilatérales avec, dernier épisode en date, la démission de Roberto Azevêdo, le directeur général de l'OMC. Un contexte difficile pour nos entreprises confrontées à l'urgence de s'adapter à cette nouvelle donne tout en gagnant encore en efficacité pour affronter une concurrence de plus en plus exigeante. C'est pourquoi toute l'équipe d'ICC France se mobilise plus que jamais au service de ses adhérents en mettant à leur disposition les services et les outils, notamment numériques, dont ils ont besoin (Incoterms, *trade finance*, contrats modèles, résolution des litiges...) pour restaurer dans les meilleures conditions fluidité et sécurité dans les échanges.

En attendant une rentrée qui s'annonce, à bien des égards, aussi stimulante qu'exigeante, je vous souhaite, chers lecteurs d'*Échanges Internationaux*, un bel été, à la fois réparateur et inspirant. ■

Bonne lecture.

Philippe VARIN,
Président, ICC France

1. Prévisions de l'OCDE, 10 juin 2020.

2. Voir notre dossier p. 19-32.

3. Voir à ce sujet l'interview de Sébastien Jean, directeur du CEPII, p. 20-21.



« L'EUROPE NE DOIT PAS METTRE DE BARRIÈRE À L'INVESTISSEMENT MAIS REPRÉSENTER L'OPPORTUNITÉ QUE CHAQUE ENTREPRENEUR EUROPÉEN ATTEND »

Chargée de mission par le Premier ministre, Valérie Gomez Bassac, députée LREM de la 6^e circonscription du Var, propose la création d'un code européen des affaires destiné à réduire l'insécurité juridique et à ouvrir réellement le marché européen aux TPE et aux PME. Elle explique ici comment faire de ce code l'outil privilégié d'une nouvelle dynamique pour la croissance européenne.

Échanges Internationaux. Pouvez-vous, en quelques mots, nous rappeler le constat qui a motivé la création de votre mission sur le code européen des affaires ?

Valérie Gomez-Bassac / L'entreprise a toujours été au centre de mes préoccupations professionnelles en qualité de maître de conférences et d'avocate. Je constate que le marché unique est imparfait, mais j'ai été marquée par le fait que ce constat est largement partagé par les différents acteurs qui ont pris part aux consultations citoyennes pour l'Europe. Nos concitoyens veulent voir l'Europe comme une opportunité et attendent un réel marché unique : ils veulent que leurs entreprises puissent franchir les frontières sans se soucier de multiples barrières réglementaires complémentaires. Avec la barrière de la langue, l'insécurité juridique constitue un frein réel au développement des échanges communautaires.

E.I. Après avoir mené quelque 80 auditions et rencontres en France et à l'étranger, vous concluez qu'il faut unifier le droit des affaires au sein du marché européen. Quels sont les domaines prioritaires d'harmonisation qui ressortent de vos travaux ?

V.G.B. / Trois attentes principales ressortent des auditions que j'ai pu mener. Il y a un vrai besoin de lisibilité et d'accessibilité de la norme juridique. Il faut qu'une start-up ait un accès facile aux règles européennes, ou encore qu'une PME puisse trouver en langue française les normes italiennes ou espagnoles dont elle a besoin pour s'installer dans ces pays. Le travail de lisibilité doit aussi permettre de consolider la norme : il est aberrant de ne pas disposer d'un état des lieux normatif. Ce n'est qu'une fois ce travail effectué qu'une consolidation de

« Avec la barrière de la langue, l'insécurité juridique constitue un frein réel au développement des échanges communautaires. »

la norme peut être envisagée. Enfin, il faut créer des outils reconnus par tous les États membres qui permettent à une entreprise française de s'installer en Allemagne, et réciproquement, dans les mêmes conditions. Les quelques outils qui existent ne doivent plus être l'apanage de rares entreprises privilégiées qui disposaient déjà de l'armada de juristes leur permettant de passer les frontières : il faut que le cœur de l'économie européenne puisse en bénéficier. À la sortie de cette crise sanitaire, nous discernons plus que jamais le besoin d'une souveraineté européenne, notamment grâce au développement d'un tissu économique résilient.

E.I. Quels méthodes et moyens préconisez-vous pour faire avancer le projet ambitieux d'un code européen des affaires ? Vous insistez notamment sur la nécessité de procéder par étapes. Pouvez-vous préciser votre démarche ?

V.G.B. / Les tentatives avortées ou incomplètes qui ont été initiées dans le passé mettaient en avant les outils avant de penser le comment et le pourquoi. Avec le retrait du Royaume-Uni adepte de la *common law*, ou encore cette crise sanitaire qui a poussé certains États membres de la zone euro vers des niveaux élevés d'endettement, le contexte a profondément évolué. On observe aussi une évolution dans la société civile, avec une demande d'harmonisation du droit des affaires !

En revanche, il nous faut être méthodiques afin de ne pas reproduire les erreurs du passé. Nous devons mobiliser tous les États membres, ou du moins, le plus possible, dans une démarche en trois temps.

Premièrement, faire un état des lieux en compilant les textes européens existants, en les codifiant et en les rendant accessibles et lisibles par matière du droit. Deuxièmement, sur la base de cet état des lieux, je propose de consolider les normes européennes dans les domaines qui le requièrent, soit en supprimant le superflu, soit en ajoutant ce qui est utile à la protection des consommateurs, des travailleurs mais aussi, et surtout, des entreprises. Enfin, il est nécessaire de créer des outils souples et adaptables reconnus de tous avec notamment un contrat à l'image de la société par actions simplifiée française : une SAS européenne.

E.I. Quels seraient concrètement les avantages de cette nouvelle forme juridique européenne pour les PME/TPE ?

V.G.B. / Déjà, la forme juridique serait reconnue dans tous les États membres. Cela confère une sécurité juridique importante aux entreprises qui auraient les mêmes droits, les mêmes obligations et les mêmes responsabilités. Cette forme juridique serait en outre accessible aux entreprises dont le capital est relativement faible, contrairement à la société européenne qui existe déjà mais est peu utilisée du fait de l'exigence de conditions qui sont lourdes. Il faut donc que ce soit un outil accessible au plus grand nombre, qui confère une sécurité juridique, donc une maîtrise du risque avec les mêmes conditions de fond dans les différents États membres : un outil de droit au service de la construction économique européenne.

« Il est nécessaire de créer des outils souples et adaptables reconnus de tous, avec notamment un contrat à l'image de la société par actions simplifiée française : une SAS européenne. »



LA DÉPUTÉE VALÉRIE GOMEZ-BASSAC A REMIS SON RAPPORT AU MINISTRE DE L'EUROPE ET DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES, JEAN-YVES LE DRIAN, LE 8 JUILLET 2019.

© DR

BIO EXPRESS

VALÉRIE GOMEZ-BASSAC

Avocate spécialisée en droit des affaires au barreau de Toulon et maître de conférences de droit privé, Valérie Gomez-Bassac, 50 ans, a été élue députée de la 6^e circonscription du Var en 2017. Elle s'est depuis investie au sein de la Commission des Affaires culturelles et de l'Éducation ainsi que de la Commission des Affaires européennes. Chargée par le Premier ministre, Édouard Philippe, d'une mission parlementaire sur l'élaboration d'un code européen des affaires, elle a remis son rapport le 8 juillet 2019, formulant une série de propositions destinées à faciliter l'accès des TPE et PME au marché unique européen. Valérie Gomez-Bassac est également porte-parole du groupe LREM à l'Assemblée nationale.

E.I. Vous estimez également nécessaire de développer différents types de contrat. Quelles sont les pistes de réflexion sur ce point ?

V.G.B. / En effet, développer des modèles de contrats similaires dans différents États représenterait une réelle plus-value en matière d'échanges. Il suffit pour s'en convaincre de s'inspirer des modèles internationaux (par exemple les Incoterms). Si les acteurs économiques – dans n'importe quel État européen – pouvaient utiliser un contrat de bail ou un contrat de vente ou encore de prêt incluant des clauses similaires, aux conséquences juridiques identiques, ces outils favoriseraient une sécurité juridique et une confiance dans le marché visé. Ces contrats seraient le reflet de la pratique des entreprises sur le marché européen, détachés d'un droit national, au sein d'un « package » à destination des entreprises.

E.I. Vous soulignez aussi l'intérêt de développer l'interconnexion entre les différents registres des États membres, notamment en ce qui concerne les ressources numériques. Qu'est-ce que cela signifie concrètement ?

V.G.B. / Ce point est déjà en cours de réalisation, mais je tiens à y apporter mon soutien

total. Il faut un registre des entreprises européennes, qu'il soit central et unique, ou qu'il soit mutualisé et consolidé par chaque État membre. Cela permettra de faciliter les contrôles éventuels et d'éviter de générer *a posteriori* des problèmes de confiance. Pensons dès maintenant les outils essentiels pour consolider la confiance entre États membres et envers les entreprises.

E.I. Y a-t-il d'autres enjeux clés sur lesquels vous souhaiteriez attirer l'attention ?

V.G.B. / Ce travail commandé par le Premier ministre m'a permis de soulever certains sujets qui posent question en Europe. En matière de concurrence, il y a par exemple un vrai sujet de débat autour de la notion de marché pertinent. Au regard de la définition de cette notion retenue par la Commission européenne, la décision d'empêcher la fusion entre Alstom et Siemens peut s'entendre juridiquement si on se limite au marché européen et aux critères consacrés par la jurisprudence. Mais nos entreprises évoluent dans une économie mondialisée et certaines puissances ont leurs champions, lesquels agissent en prédateurs sur le marché européen qui reste le premier marché solvable au monde. L'Europe doit elle aussi se doter de champions pour revenir dans le jeu mondial. Il nous faut des champions européens de la transition énergétique ou encore du digital pour préparer l'économie de demain et renforcer durablement l'Europe et ses États membres.

E.I. Pour la mise en œuvre de vos propositions, vous suggérez de créer trois organes d'experts placés sous la responsabilité d'un comité de coordination. Pouvez-vous préciser ce que devraient être, selon vous, le rôle et la composition de ces instances ?

V.G.B. / Il faut rétablir la confiance. L'harmonisation du droit des affaires ne doit pas se faire au profit d'un pays, mais au bénéfice de chacun. Nous devons garder cet objectif en tête. Cela étant dit, nous ne parlons pas ici d'un outil de techniciens, de juristes ou d'experts académiques. Il nous faut des réalisations concrètes facilement opérationnelles pour tout entrepreneur européen. Pour chaque axe suggéré dans mon rapport, j'ai proposé la création d'un groupe de travail ainsi

« Si les acteurs économiques – dans n'importe quel État européen – pouvaient utiliser un contrat de bail, un contrat de vente, ou encore de prêt incluant des clauses similaires, aux conséquences juridiques identiques ces outils seraient un facteur de sécurité juridique et de confiance dans le marché visé. »

« Je crois utile qu'ICC puisse épauler la Commission européenne de ses éclairages et expériences, notamment en matière de contrats internationaux qui ont fait leurs preuves dans le commerce international. »

que d'un comité de pilotage qui déterminerait le périmètre juridique, la méthode de travail et le calendrier et qui s'assurerait que les travaux et les propositions de ces trois commissions soient bien coordonnés. La pratique européenne veut que ces travaux soient menés au niveau de la Commission européenne. Je pense utile qu'y soient associés des acteurs qui ont montré leur maîtrise de ce type de transformations, comme UNIDROIT. Et s'il est nécessaire que chaque État membre ait sa place dans cette construction, je crois essentiel de se fonder sur les travaux d'experts académiques à l'image de l'Association Henri Capitant qui apporte une contribution essentielle à l'harmonisation, mais aussi une expertise sur la pratique des juristes et surtout sur les attentes des entrepreneurs.

E.I. La crise associée au Covid-19 est-elle de nature à bousculer la mise en œuvre de votre agenda et de vos recommandations ?

V.G.B. / Le Royaume-Uni quitte l'Europe, la zone euro s'endette pour protéger son tissu économique : il faut des outils à coût constant pour un tissu économique européen plus résilient. L'Europe ne devrait pas être une somme de marchés solvables, mais constituer le premier marché solvable au monde. Elle ne doit pas mettre de barrière à l'investissement, mais représenter l'opportunité qu'attend chaque entrepreneur européen. La crise économique sera autrement plus réduite si nous nous appuyons sur des outils de relance à coût constant qui nous renforcent individuellement et collectivement. Appréhender le marché non plus à l'échelle d'un pays mais d'un continent, c'est démultiplier notre capacité à relever les défis de notre temps : celui d'une économie créative et renforcée, d'une industrie relocalisée qui n'exporte pas ses coûts (sociaux et environnementaux) et d'une transition énergétique efficiente pour décorrélérer croissance et émission de gaz à effet de serre.

E.I. Il y a déjà eu des tentatives de rapprochement des législations du droit des affaires dans l'espace européen, mais aucune n'a été couronnée de succès. Quels écueils faut-il cette fois éviter pour réussir ?

V.G.B. / Je constate déjà que le contexte est différent. Le départ du Royaume-Uni est celui d'un pays où la culture juridique de *common law* limitait la capacité à harmoniser le droit. Quand on ne parle pas le même droit, c'est compliqué. Il reste d'autres pays de *common law* dans l'Union, mais pour m'être rendue notamment en Irlande, j'ai pu constater qu'ils attendent de ce travail une sécurité juridique qu'ils n'ont pas actuellement avec des jurisprudences. J'ajouterai que l'Europe et la zone euro en particulier atteignent des niveaux d'endettement importants et qu'il est nécessaire dans ce contexte de développer à coût constant des activités à forte valeur ajoutée. J'ajoute que la société civile européenne a longtemps été vent debout contre cette perspective. La majorité des juristes avait œuvré pour empêcher et limiter cette harmonisation. Aujourd'hui, ils sont les premiers à la défendre.

Enfin, il y avait un problème d'approche politique de ce sujet. Nous sommes sur un projet qui parle aussi bien à la France et l'Allemagne qu'à la Hongrie ou la Pologne, dont la part de PME dans l'économie est encore plus conséquente que dans les deux pays cofondateurs de l'UE. Mettons-nous d'accord sur un projet partagé et agissons avec méthode pour mobiliser tous les pays. Toutes les matières du droit ne changeront pas du jour au lendemain. Ce n'est ni possible, ni souhaitable, mais nous pouvons néanmoins poser des jalons avec des actions pratiques, rapides et efficaces qui contribueront à renouer la confiance entre États membres mais aussi envers l'UE.

E.I. Quel sera, selon vous, le rôle du pilier franco-allemand dans l'élaboration de ce code européen des affaires ? Plus particulièrement, le Traité d'Aix-la-Chapelle¹ pourrait-il constituer un élément déterminant dans l'aboutissement de ce projet ?

V.G.B. / Tout à fait, ce n'est pas parce que l'UE avance que des États ne peuvent pas approfondir leurs actions notamment en matière économique. L'assemblée parlementaire franco-allemande s'en est saisie et en a fait l'un de ses premiers groupes de travail, avec le soutien de tous les groupes politiques. Je m'en

félicite et j'aurai le plaisir d'y travailler avec mes collègues français et allemands dont je sais la qualité de la mobilisation qu'ils ont sur ce projet. De surcroît, la mobilisation de ces deux pays est une condition, certes non suffisante, mais néanmoins essentielle au succès de projets européens.

E.I. Comment les acteurs du monde de l'entreprise comme la Chambre de commerce internationale (ICC) peuvent-ils contribuer au succès de cette mission ?

V.G.B. / ICC peut s'appuyer sur deux forces qui vont de pair : la densité d'un réseau et l'expérience de ce type de projets. Je crois utile que vous puissiez épauler la Commission européenne de vos éclairages et expériences et notamment en matière de contrats internationaux qui, depuis des décennies, ont fait leurs preuves dans le commerce international. En effet, vous diffusez les bonnes pratiques économiques afin de favoriser les échanges et l'investissement. De plus, ICC est reconnu comme un véritable porte-parole des entreprises. Vous associer à cette démarche nous permettrait de gagner du temps et de s'enrichir de votre expérience.

E.I. Comme vous le savez, ICC – l'organisation mondiale des entreprises – développe depuis 100 ans des outils pratiques pour faciliter l'activité internationale des entreprises : Incoterms, contrats modèles, qui sont devenus le standard international dans le domaine des affaires. Comment voyez-vous la prise en compte de ces outils existants dans le cadre d'un code européen ?

V.G.B. / J'ai eu l'occasion de travailler avec ces outils, tant pour délivrer des enseignements à mes étudiants que dans ma pratique de juriste. Je les connais effectivement très bien et je sais les résultats qu'ils ont pu donner. Aussi, quand je soutiens la création d'outils, je m'inspire de ces contrats modèles. Il faudra les adapter à la situation européenne, mais je suis convaincue que cette expérience permettra de poser des fondations solides pour ce contrat européen souple et accessible que j'appelle de mes vœux. ■

1. Entré en vigueur le 22 janvier dernier, le Traité d'Aix-la-Chapelle a pour objectif l'approfondissement de la coopération franco-allemande en matière de politique européenne, notamment dans le domaine du droit des affaires.

COP25 DE MADRID : UN BILAN DÉCEVANT EN DÉPIT DE LA FORTE MOBILISATION DU SECTEUR PRIVÉ



Emmanuelle BUTAUD-STUBBS,
délégué général, ICC France



et **David LAURENT**,
responsable du pôle climat & océan, EpE

Les conférences des Nations unies sur le climat se suivent et se ressemblent. En dépit de quelques avancées mineures, la COP25 de décembre 2019 à Madrid a échoué à relever l'ambition des contributions nationales comme à s'accorder sur les règles des marchés carbone. Une déception en attendant l'organisation à Glasgow de la COP26 différée en novembre 2021 pour cause de Covid-19.

Cette conférence des parties sous présidence chilienne, délocalisée à Madrid en décembre 2019, avait pour objectif principal de déboucher sur un relèvement du niveau des ambitions nationales (*Nationally Determined Contributions* – NDC) dans la perspective de 2020, année d'évaluation des engagements pris au titre de l'accord de Paris (2015). 184 pays sur les 196 signataires de l'accord de Paris ont communiqué leurs premières contributions à la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (UNFCCC) mais quelques-uns seulement ont publié leurs deuxièmes contributions. Or, une révision à la hausse de leurs objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre est nécessaire car le total actuel des engagements de réduction ne permet pas d'atteindre l'objectif fixé en 2015 d'un réchauffement climatique limité à +1,5 °C d'ici 2100 mais se traduit par une augmentation de la température de 3,2 °C.

Un rôle déterminant de mobilisation du secteur privé joué par ICC

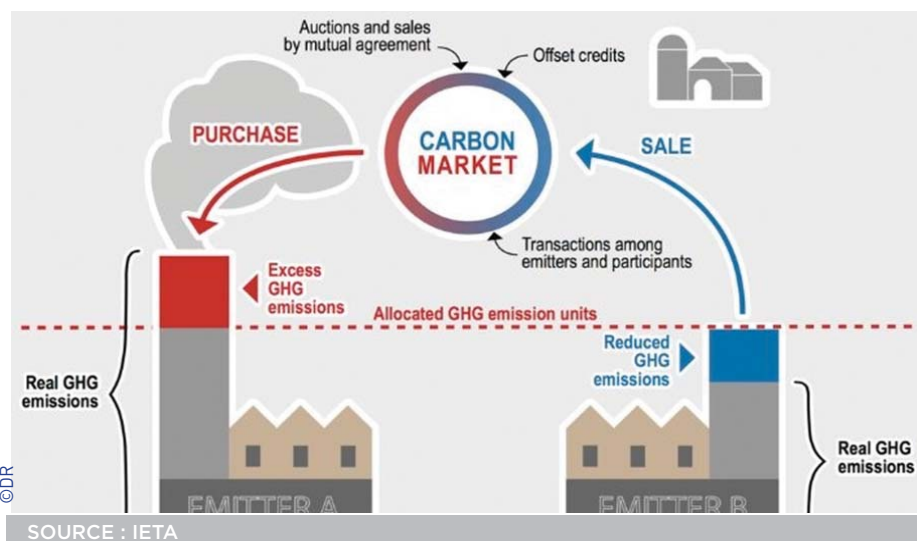
ICC France était représenté à la COP25 du 3 au 5 décembre alors que d'autres membres comme EpE, BNP Paribas, EDF, Schneider Electric étaient présents pendant la seconde semaine. ICC, qui dispose d'un statut d'observateur auprès de l'UNFCCC en tant que « *Focal Point for Business and Industry* », représentée par l'équipe dirigée par Majda Daghabi, a joué le rôle de porte-parole du secteur privé dans les instances de négociation ainsi que de coordination avec un *Business and Industry Briefing* (BINGO) quotidien alors que Paul Polman, président de la Chambre de commerce internationale (ICC) et John Denton, son secrétaire général ainsi que des entreprises leaders dans la lutte contre le changement climatique (Arkema, Schneider Electric...) ont eu l'occasion de prendre la parole à des moments-clés.

Pas de rehaussement dans l'ambition des contributions nationales

Un groupe de 80 pays dont l'Union européenne, le Maroc, le Chili, l'Afrique du Sud et plusieurs économies insulaires ont, certes, pris des engagements supplémentaires, notamment l'UE avec l'objectif d'une neutralité carbone d'ici 2050, mais au total, ils ne représentent que 10,5 % du total des émissions de gaz à effet de serre (GES). La scission traditionnelle entre pays industrialisés et pays en développement (y compris la Chine, l'Inde et le Brésil) s'est manifestée : les trois grands émergents ont refusé de prendre tout nouvel engagement tant que les pays industrialisés n'auraient pas fait une évaluation de la réduction effective de leurs émissions et de leur aide financière pour aider les pays en développement à gérer leur transition vers une économie décarbonée. Le paragraphe 8 de la décision finale introduit une notion d'urgence en « insistant » de nouveau avec une vive préoccupation sur le fait qu'il est urgent de combler l'écart significatif entre l'effet global des efforts d'atténuation des parties du point de vue des émissions annuelles mondiales de gaz à effet de serre jusqu'à 2020 », mais aucune obligation de présenter en 2020 des Contributions déterminées au niveau national (NDC) plus ambitieuse n'a été retenue telle quelle, le paragraphe 10 évoquant seulement de manière générale l'opportunité d'un niveau d'ambition plus élevé en soulignant « qu'une ambition accrue est urgente afin de garantir le maximum d'efforts possibles en faveur de l'atténuation et de l'adaptation par toutes les parties ».

Pas d'accord sur les règles des marchés carbone

L'article 6 du protocole de Paris a comme objectif de proposer des approches coopéra-



tives pour les marchés carbone, particulièrement utiles aux entreprises pour bâtir leur stratégie de décarbonation. La demande de l'adoption de règles dans l'article 6.2 (marchés carbone sous gouvernance bilatérale ou multilatérale) et 6.4 (marchés carbone sous la surveillance de la COP) a fait l'objet d'une mobilisation forte des milieux économiques avec une position ICC adoptée avant la COP25 et largement diffusée sur place.

• La question du double comptage

L'accord de Paris prévoit que les quotas d'émission vendus sur le marché par un pays signataire ne peuvent pas être comptés deux fois, par le pays émetteur et par le pays acheteur. Le Brésil et l'Australie ont demandé que cela soit possible ce qui est contraire à l'objectif d'intégrité environnementale des engagements de réduction des émissions d'où une proposition de compromis consistant à prévoir la disparition à terme de cette possibilité de double comptage pendant une période d'*opt-out* dont la durée n'a pas été fixée à Madrid.

• La question du *carry-over* des quotas antérieurs

Avant la COP21 (2015), les allocations de quotas étaient régies par le dispositif des *Clean Development Mechanism* (CDM) selon les termes du protocole de Kyoto et il est possible de continuer à le faire jusqu'en 2025. L'Australie, le Brésil et l'Inde souhaitent prendre en compte dans leurs engagements les anciens CDM, ce qui soulève deux difficultés :

- une difficulté économique car il y a risque de saturation du marché et d'effondrement du prix du carbone compte tenu du stock, ce qui est contraire à la mise en place d'un prix carbone incitatif ;
- une difficulté technique qui est liée au fait que ces CDM prennent des formes diverses et qu'il est parfois difficile de chiffrer avec précision les volumes de réduction d'émission de GES.

Aucun texte n'a été adopté à Madrid. L'examen des règles de mise en œuvre de l'article 6



est reporté à la session des organes subsidiaires en 2021. On note toutefois le ralliement de 30 pays aux principes de San José fondés sur la volonté de maintenir l'intégrité des règles du marché du carbone et d'éviter le double comptage des crédits.

Pas de financement spécifique pour les pertes et dommages irréversibles

Plusieurs économies insulaires confrontées à des dégâts irréversibles liés aux dérèglements climatiques demandent que l'organe *ad hoc* de l'ONU ait accès à un soutien financier spécifique ce qui a été refusé par les autres signataires de l'accord de Paris. Aucun accord n'a été trouvé pour créer un mécanisme spécifique mais un renvoi au Conseil du Fonds vert pour le climat (GCF) a été prévu.

Une avancée toutefois est à signaler : la création d'un réseau d'experts, dit « réseau Santiago » afin de centraliser l'assistance technique sur la manière de limiter, éviter ou surmonter les pertes et dommages. Le paragraphe 14 « rappelle que la fourniture de ressources financières accrues devrait viser à parvenir à un équilibre entre l'adaptation et l'atténuation, en tenant compte des stratégies impulsées par les pays et des priorités et besoins des pays en développement, notamment de ceux qui sont particulièrement vulnérables aux effets néfastes des changements

climatiques et dont les capacités sont très insuffisantes comme les pays les moins avancés, et les petits États insulaires en développement, eu égard à la nécessité de prévoir des ressources d'origine publique et sous forme de dons pour l'adaptation ».

Une forte mobilisation du secteur privé

Comme l'a déclaré António Guterres à l'issue de la COP25 : « La communauté internationale a perdu une occasion importante de faire preuve d'une ambition plus grande ». Ce constat amer met en lumière non seulement l'échec de la COP de Madrid à relever les ambitions

des contributions nationales mais également à s'entendre sur des règles techniques permettant de faire fonctionner les marchés carbone. Il faut toutefois noter une forte mobilisation du secteur privé, quelques avancées timides sur l'article 6 avec le ralliement de 30 gouvernements aux principes de San José, le lancement d'un dialogue par le SBSTA (*Subsidiary Body for Scientific and Technological Advice*) sur l'intégrité de l'océan et des écosystèmes côtiers, la reconnaissance d'une approche intégrée entre perte de la biodiversité et changement climatique ainsi que l'adoption de deux initiatives : l'approbation d'un nouveau plan d'action quinquennal pour la promotion de l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes (Lima), et celle d'un plan d'action pour une plateforme dédiée aux communautés locales et aux peuples indigènes.

Le report de la COP26 à 2021 en raison du Covid-19 ne doit pas retarder la mise en œuvre des engagements. C'est au contraire une relance plus inclusive et compatible avec la lutte contre le changement climatique qui doit mobiliser les énergies des gouvernements et des acteurs économiques, comme viennent de le rappeler dans un appel solennel plusieurs ministres du Commerce et eurodéputés en avril 2020. L'engagement des acteurs non étatiques, et notamment les entreprises, est donc plus important que jamais. ■

NON, LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE NE NOUS ATTENDRA PAS !



Majda DABAGHI, *director inclusive & green growth, ICC*

2020 devait être une année clé pour la planète. Avec la crise du Covid-19, toutes les réunions internationales ont été reportées, en attendant – pour ce qui concerne le climat – le prochain rendez-vous fixé en novembre 2021. D'ici là, gouvernements et entreprises doivent absolument soutenir leurs efforts afin de revenir dans la trajectoire de l'accord de Paris.

L'une des leçons de la pandémie est la nécessité de nous préparer davantage aux risques existentiels, qu'il s'agisse de menaces biologiques, technologiques ou environnementales. L'autre enseignement de cette crise est que nous ne devons pas baisser les bras sur ces sujets pour la seule raison que les négociations internationales ont été décalées dans le temps. Les leaders doivent garder le cap sur leur stratégie de long terme et tirer les leçons de cette épisode pour ré-imaginer un avenir meilleur pour tous.

En ce qui concerne le changement climatique, chacun a désormais en tête le diagnostic et les objectifs publiés par le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC).

Au chapitre du diagnostic, les conséquences du changement climatique se font déjà sentir par l'intensité et la fréquence d'événements météorologiques graves qui mènent à des sécheresses, des récoltes détruites, une pénurie d'eau et des migrations forcées, sans parler de la destruction d'infrastructures et des ramifications économiques que cela entraîne. De plus, les conséquences du changement climatique sur la santé humaine sont elles aussi bien documentées : l'Organisation mondiale de la santé estime que la pollution de l'air est responsable de la mort de sept millions de personnes chaque année. Quant aux objectifs définis par le GIEC, ils sont tout aussi connus : nous devons maintenir la hausse de la tempé-

rature mondiale au-dessous des 1,5 °C – comme établi dans l'accord de Paris – et atteindre zéro émission nette d'ici 2050 si nous voulons y parvenir.

Actuellement, les gouvernements ne sont pas sur la bonne voie pour atteindre les objectifs de l'accord de Paris, nous exposant à de futures menaces socio-économiques et sanitaires aux proportions bien plus importantes que celles auxquelles nous faisons face aujourd'hui. C'est la raison pour laquelle la situation exceptionnelle que nous vivons ne doit dispenser ni les gouvernements ni les entreprises de poursuivre leur action pour le climat de manière ambitieuse à l'échelle mondiale.

ICC aux avant-postes pour le climat

À la Chambre de commerce internationale (ICC), nous avons la conviction que l'avenir du commerce international doit prendre appui sur un futur durable, c'est-à-dire capable de traiter tous les sujets globaux de long terme, le changement climatique, mais aussi les inégalités et la redistribution des richesses, les chaînes d'approvisionnement mondiales, ainsi que le multilatéralisme et la gouvernance mondiale.

Nous travaillons avec les gouvernements pour faire en sorte que le climat reste une priorité inscrite à leur agenda politique, qu'ils proposent leurs plans d'actions (définis par l'accord de Paris comme « les contributions déterminées au niveau national » ou « NDC »)

comme prévu en 2020, avec notamment des réponses à la crise du Covid-19 en accord avec les engagements climatiques existants, de façon à se replacer sur la trajectoire des objectifs de l'accord de Paris, c'est-à-dire réduire les effets nocifs des émissions sur la santé, développer l'emploi du futur et stimuler une croissance durable.

ICC joue en effet un rôle important au sein des négociations internationales sur le climat, en tant que représentant officiel des entreprises au sein de la Convention-cadre des Nations unies sur le changement climatique (CCNUCC). De plus, notre rôle en tant qu'observateur permanent à l'Assemblée générale des Nations unies nous permet d'être bien positionnés pour faire entendre la voix des entreprises dans les négociations internationales sur le climat.

ICC encourage aussi les entreprises à réaffirmer leur engagement pour l'action climatique et à mettre en place des business models capables de mieux résister à l'épreuve du temps et d'absorber de futurs chocs. Un récent rapport de HSBC montre que les entreprises avec de forts critères ESG sont plus performantes et plus résilientes aux effets de la pandémie du coronavirus.

À l'occasion de la journée mondiale de l'environnement, ICC et « *Exponential Roadmap Initiative* », ont annoncé un nouveau partenariat – *The SME Exponential Race to Zero* avec le soutien de la CCNUCC. En prenant appui sur l'*Exponential Roadmap's 1.5°C Business Playbook*, sur la *Chambers Climate Coalition* ainsi que sur le vaste réseau des comités nationaux d'ICC, cette nouvelle initiative vise à aider les PME à renforcer leur résilience et à agir pour le climat en leur proposant des outils concrets et les ressources financières nécessaires pour prospérer dans le monde qui vient. En attendant le rendez-vous de la COP26, nous encourageons toutes les entreprises à se joindre à nous pour enrichir ce débat. L'engagement sur le climat est l'affaire de tous ! ■

L'agenda climatique de la rentrée

26-27 août. Forum mondial des matériaux à Nancy (avec Philippe Varin).

Septembre. Webinaire sur l'article 6 de l'accord de Paris.

Septembre. Webinaire sur le 6^e rapport du GIEC.

15-30 septembre. 75^e session de l'Assemblée générale des Nations unies et semaine du climat.

30 septembre. Sommet des dirigeants sur la biodiversité.

1-12 novembre. Dialogues de la CCNUCC « *Race to Zero November Dialogues* ».

ACCORD TRILATÉRAL ÉTATS-UNIS/UE/JAPON : RÉFORMER LES RÈGLES SUR LES SUBVENTIONS



Olivier PROST, avocat associé, Gide Bruxelles*

et **Gérard DEPAYRE**, ancien directeur général adjoint, DG commerce**



Après vingt-cinq ans d'existence, l'Accord sur les subventions et les mesures compensatoires de l'OMC (« Accord SMC ») a besoin d'un toilettage. Un groupe de travail tripartite – États-Unis, Union européenne et Japon – a formulé une série de propositions destinées à ouvrir la voie à une évolution des règles applicables aux subventions.

L'Accord sur les subventions et les mesures compensatoires (« Accord SMC »), adopté en 1994 à l'issue de l'*Uruguay Round*, traite de deux questions distinctes mais étroitement liées : les disciplines multilatérales qui régissent l'octroi de subventions, et le recours à des mesures compensatoires en vue de neutraliser le dommage causé par des importations subventionnées. Après vingt-cinq années d'existence, un toilettage est nécessaire. Il est en effet important de corriger un certain nombre de lacunes apparues à l'usage : le très mauvais fonctionnement du système de notification, mais aussi l'insuffisante rigueur des disciplines concernant les formes les plus dommageables de subventions.

Surtout, le monde a changé en vingt-cinq ans. En 1994, la principale préoccupation des négociateurs américains était de pouvoir attaquer les subventions de l'Union européenne (UE) et, en premier lieu, ses subventions agricoles, alors que celle des négociateurs de l'Union était au contraire d'éviter des règles trop draconiennes. Aujourd'hui, la préoccupation dominante, tant aux États-Unis qu'en Europe, est le subventionnement chinois, que les dispositions du SMC ne permettent pas toujours de capturer dans sa totalité.

En outre, de nouvelles formes de subventions sont apparues au fil des années telles que les restrictions à l'exportation de matières premières ou d'énergie, les aides accordées par le biais d'entreprises étatiques ou encore les subventions transnationales.

Une série de propositions

Il était donc temps de remettre à jour et de compléter le SMC. Dans le cadre d'un des groupes de travail qui ont entrepris de travailler à la réforme de l'OMC, les États-Unis, l'UE et le Japon sont parvenus à une déclaration qui propose les réformes suivantes :

- extension de la catégorie des subventions prohibées aux garanties illimitées, aux subventions à des entreprises insolvables en l'absence de plan crédible de restructuration ou aux entreprises incapables d'obtenir un financement à long terme ou un investissement de sources commerciales indépendantes opérant dans des secteurs ou industries en surcapacité, à certains abandons de créances ;
- renversement de la charge de la preuve pour toute une série d'autres subventions, obligeant le pays qui accorde la subvention à démontrer l'absence d'effets négatifs sur le commerce ou les capacités de production et à jouer la transparence, faute de quoi la subvention devra être retirée. Cette disposition s'appliquerait notamment aux subventions excessivement importantes, ou encore à celles soutenant des firmes non compétitives, créant des capacités de production massives sans participation commerciale privée, ou abaissant drastiquement le prix de certains inputs ;
- rajout de la notion de distorsion des capacités de production par une subvention aux situations constituant un préjudice grave ;
- application de sanctions pour tout défaut à l'obligation de notification. Une subvention non notifiée mais dénoncée par un autre membre serait considérée comme prohibée, sauf notification dans un certain délai ;
- concernant la fourniture de biens et services ou l'achat de biens par un gouvernement, il devra être précisé dans quelles circonstances les prix domestiques peuvent être rejetés et où il peut être fait recours à des prix extérieurs au marché du pays accordant la subvention ;
- élargissement de l'interprétation restrictive donnée par l'Organe d'appel de l'OMC du terme « *public body* ».

Préparer le terrain à de futurs amendements

Ce texte appelle deux remarques. La première est que, formulées en termes très généraux, les

propositions avancées dans cet accord exigeraient un travail considérable pour être transformées en textes juridiques opérationnels. Ainsi, les nouvelles catégories de subventions prohibées, ou celles qui entraînent un renversement de la charge de la preuve, devraient être définies à l'aide de critères objectifs. Qu'est-ce par exemple qu'une « *excessively large subsidy* » ?

La seconde remarque est que ces propositions entraîneraient pour certains membres de l'OMC, au premier rang desquels la Chine, un renforcement draconien des exigences de discipline en matière de subvention. Si l'on ajoute la situation de crise aiguë que traverse l'OMC, elles ont donc très peu de chance d'être adoptées dans un futur proche.

Elles ont toutefois le mérite de baliser les directions dans lesquelles pourraient évoluer les règles applicables aux subventions et d'ouvrir ainsi de nouvelles possibilités aux administrations nationales. Rien n'empêcherait par exemple l'UE de décider d'appliquer inconditionnellement la totalité de la marge de subventionnement dans tous les cas où une ou plusieurs des subventions en cause entraîneraient dans la catégorie des subventions prohibées ou dans celle pour lesquelles il y aurait renversement de la charge de la preuve. Rien ne l'empêcherait non plus d'appliquer une définition plus large du concept de *public body* ou de recourir à des prix extérieurs au marché domestiques pour le calcul du subventionnement dans les cas impliquant la fourniture de biens et services ou l'achat de biens par le gouvernement. L'UE pourrait aussi, lorsqu'une subvention découverte pendant l'enquête n'a pas été notifiée, appliquer les « informations disponibles ». En incorporant dans sa pratique et, le cas échéant, dans ses règles, les avancées proposées par cet accord, l'Union européenne contribuerait à préparer le terrain à de futurs amendements du SMC. ■

* Vice-président, Commission politique commerciale et investissement d'ICC France ; conseiller du Commerce extérieur de la France (comité Europe).

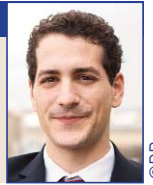
** Ancien directeur du service de défense commerciale, Commission européenne.

LE DROIT, ARME DE DIPLOMATIE ÉCONOMIQUE : L'EXEMPLE DE SINGAPOUR



Jacques BOUYSSOU, avocat associé, Alerion

et Adrien BOYER, collaborateur, Alerion



La cité-État de Singapour, dont le modèle économique repose sur son ouverture au monde extérieur, a su faire du droit l'instrument privilégié de son rayonnement, un vecteur d'attractivité et d'influence autour du contentieux international et de la médiation.

Du fait de sa très petite superficie (716 km²), Singapour ne représente qu'un point sur les cartes géographiques, coincé entre deux grands États, la Malaisie et l'Indonésie. Cet emplacement à la pointe du détroit de Malacca, sur l'une des routes maritimes les plus fréquentées dans l'histoire du monde, entre les influences chinoise, arabe et indienne, présente un avantage stratégique qui a fait de la cité un grand port de l'empire britannique. Depuis son indépendance de la Malaisie en 1965, la cité-État a su exploiter cet avantage et a connu un exceptionnel développement. Son modèle économique, souvent résumé par les termes *Singapor.Inc*, repose largement sur son ouverture sur le monde extérieur¹, et la rend très sensible aux évolutions des relations internationales. Les tensions qui s'installent entre les États-Unis et la Chine – premier partenaire commercial de Singapour – constituent une illustration de la sensibilité de la cité-État aux relations internationales.

Ce contexte contraint Singapour à compenser sa vulnérabilité de micro-État par une diplomatie éloignée de la diplomatie de puissance : elle se positionne comme un partenaire plutôt que comme un adversaire. Le rayonnement de Singapour dans le monde n'est pas basé sur un rapport de force mais sur son attractivité : la cité-État cherche à inspirer confiance en s'appuyant sur un *soft power* technocratique associant compétence et efficacité.

Le droit au cœur du *soft power* singapourien

Le droit prend une place majeure dans cette stratégie diplomatique mais de façon très différente des grands États : le droit n'est pas une « arme de guerre économique² », basé sur un rapport de force juridique, mais un

levier de diplomatie économique. Le nombre de conventions internationales de libre-échange auxquelles participe Singapour en apporte l'illustration. Entré en vigueur le 21 novembre 2019, l'accord de libre-échange entre l'Union européenne et la République de Singapour s'est ainsi récemment ajouté à la liste des vingt-quatre traités de libre-échange dont Singapour est signataire.

Acteur du commerce international, Singapour est parvenue, en utilisant le droit, à s'imposer comme un vecteur du commerce international. Porte d'entrée vers l'Asie du Sud-Est, stable, prospère et très éduquée, la cité-État soigne son attractivité pour conforter sa position de *hub* régional. La place du droit dans cette stratégie est cohérente avec la priorité donnée à l'éducation. Depuis son indépendance, Singapour s'est dotée de grandes écoles et d'universités de premier ordre dont, par exemple la *National University of Singapore – Faculty of Law*, classée parmi les quinze meilleures écoles de droit dans le monde, s'assurant ainsi d'une population de juristes de haut niveau, aptes à accompagner les entreprises pour leur développement dans un environnement juridique sécurisé.

Une grande place de règlement des litiges

Singapour s'est également imposée en très peu de temps comme une grande place de règlement des litiges du commerce international en se distinguant d'abord comme une place majeure en matière d'arbitrage commercial ou d'arbitrage d'investissement³. Plusieurs centres d'arbitrage, dont ICC, y sont bien implantés et favorisent l'accompagnement de ce mouvement. Elle s'appuie sur une offre de services de très haut niveau, dont des outils techniques et numériques performants, qui lui a permis de

se hisser au rang de l'une des trois places préférées pour y établir le siège d'un arbitrage, derrière Londres et Paris.

Ces résultats prometteurs dans le secteur de l'arbitrage ont stimulé son ambition d'accéder au statut de place du contentieux international. En 2015, Singapour inaugure ainsi la *Singapore International Commercial Court* (SICC), division de la *High Court* et partie de la *Supreme Court* de Singapour. L'ambition de la SICC est de renforcer l'attractivité de Singapour en proposant une solution de résolution des litiges adaptée aux besoins internationaux. Elle présente l'intéressante singularité de faire appel à des juges issus de traditions juridiques différentes qui offrent aux plaideurs internationaux la possibilité d'avoir accès à un juge culturellement proche. Cette ouverture internationale constitue un facteur d'attractivité évident. L'instauration de la SICC vient ainsi compléter la palette des possibilités juridiques offertes par Singapour.

Enfin, Singapour a choisi la médiation comme instrument de son rayonnement en présidant à la préparation et à la promotion de la Convention des Nations unies sur les accords de règlement internationaux issus de la médiation (Convention de Singapour) ouverte à la signature à Singapour le 7 août 2019 et aujourd'hui signée par quarante-six pays. Une convention qui installe la cité-État comme place de médiation internationale. Ainsi, Singapour a fait du droit un instrument de son rayonnement lui permettant de se positionner à l'instar de Paris comme l'une des grandes places de résolution des litiges internationaux dans le monde. Le droit est ainsi appréhendé comme un vecteur d'attractivité et d'influence internationale qui contribue à la place singulière du micro-État dans le concert des nations et le commerce international. ■

1. « Situation économique et financière de Singapour », 12 mai 2020, <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/SG/situation-economique-et-financiere-de-singapour>.

2. Selon l'expression d'A. LAÏDI, *Le Droit, nouvelle arme de guerre économique – Comment les États-Unis déstabilisent les entreprises européennes*, Actes Sud, 2019, 336 p.

3. A. PANG, K. POON et A. YEAP SC, « *International Arbitration 2019 – Trends and Development* », Chambers & Partners, 8 août 2019.

LA VERSION 2020 DU CONTRAT MODÈLE ICC DE VENTE INTERNATIONALE DE MARCHANDISES EST DISPONIBLE



Isabelle SMITH-MONNERVILLE, avocate associée, Smith d'Oria

La mise à jour du contrat modèle ICC de vente internationale de marchandises tombe à point nommé au moment où les entreprises ont plus que jamais besoin d'outils reconnus, éprouvés, simples et sécurisés pour accompagner leurs opérations internationales dans un contexte d'évolution rapide des usages commerciaux.

L'Organisation mondiale du commerce (OMC) estime que le commerce mondial devrait enregistrer une contraction comprise entre 13 % et 32 % en 2020, sous l'effet de la pandémie du nouveau coronavirus qui a fortement « désorganisé les activités économiques et la vie normale dans le monde ». Dans ce contexte, la mise à jour du contrat modèle de vente internationale d'ICC de février 2020 est d'autant plus bienvenue qu'elle correspond à l'objectif de simplification destiné à rassurer les acteurs.

Les PME y trouveront un outil de maîtrise de leurs risques accessible et pédagogique, propre à diminuer la frilosité qui peut naître de la passe difficile que nous traversons. Quant aux plus grandes entreprises, qui ont un accès au droit beaucoup plus développé, elles pourront y trouver un outil reconnu et éprouvé pour résoudre le conflit classique entre conditions générales de vente, d'un côté, et conditions générales d'achat, de l'autre ; chacune d'elles étant rédigées avec, pour objectif, l'intérêt exclusif du vendeur ou de l'acheteur, respectivement.

Des modèles de contrat équilibrés

La mission d'ICC est en effet d'être au service de tous les acteurs du commerce international, à la différence d'organisations professionnelles qui défendent des intérêts catégoriels. Son objectif est donc de proposer des modèles de contrats équilibrés où tant les intérêts de l'acheteur que ceux du vendeur sont préservés. Cet équilibre se retrouve dans la suite de contrats modèles ICC dédiée à l'activité d'achat-vente, avec le contrat modèle de distribution et le contrat modèle d'agence commerciale, sans compter, bien entendu, les indispensables Incoterms.

ICC se devait de mettre à jour la dernière version du contrat modèle de vente internationale, tout d'abord, pour le mettre en cohérence avec les Incoterms 2020, mais aussi pour prendre en compte l'évolution rapide des usages commerciaux. Conformément à cette mission, ICC a été motrice pour le développement de l'Obligation bancaire de paiement, alternative au classique crédit documentaire, avec l'adoption et la publication des règles uniformes correspondantes¹. ICC s'attache à proposer des contrats modèles dans un langage simple et concis, avec un vocabulaire d'affaires parfaitement accessible aux non-juristes.

Dans le même esprit, ICC propose, dans tous ses contrats modèles, un droit de référence et de résolution des conflits qui ne soit pas un droit national. Ce droit transnational sera celui des usages du commerce international, principalement représenté par les Principes d'UNIDROIT, ainsi que par les conventions multilatérales. La raison en est que l'adoption d'un droit national accorde nécessairement un avantage de connaissance à l'une des deux parties, si le droit de l'une d'entre elles est choisi, ou place les deux parties dans une zone d'incertitude, si le droit d'un pays tiers est choisi, alors que l'incertitude est source de conflit.

Focus sur les points de vigilance

Le contrat modèle ICC de vente internationale s'appuie sur une division en deux parties, avec, d'une part, des conditions particulières brèves que les parties doivent compléter et, d'autre part, des conditions générales immuables sur lesquelles les parties se voient recommander de ne pas intervenir, toujours dans un objectif de prévisibilité maximale.

Les conditions particulières peuvent contenir des dérogations expresses à certains articles des conditions générales mais les acteurs sont incités à ne pas intervenir directement sur le texte des conditions générales.

Ces deux documents, conditions particulières et conditions générales, forment un tout indissociable et les parties doivent veiller à ce que les deux éléments soient signés.

Le contrat modèle de vente ICC n'est pas adapté aux ventes aux consommateurs. Il est destiné aux ventes de produits manufacturés, à l'exclusion des produits agricoles, alimentaires et des matières premières, faites d'entreprise à entreprise et au coup par coup. Les relations commerciales durables (distribution, fourniture à long terme, agence) font l'objet de contrats modèles ICC spécifiques où l'on peut trouver les clauses appropriées de variations de prix et d'échelonnement des livraisons.

Il est prévu que toute modification par rapport au contrat modèle de vente internationale ICC (article 1.4 des conditions générales) doit être faite par écrit. Les parties doivent cependant bien noter que l'article 29(2) de la Convention internationale sur la vente des marchandises (CIVM) prévoit qu'une partie peut perdre le droit d'invoquer l'exigence d'un écrit s'il peut être prouvé qu'elle a accepté un amendement oralement ou que son comportement marque une acceptation de la modification arguée par l'autre partie.

Il est à noter, à cet égard, que les rédacteurs du contrat modèle de vente internationale ICC ont choisi de ne pas offrir l'option d'exclure l'application de la CIVM, bien qu'elle soit fréquemment exclue en pratique, en ligne avec l'objectif d'utiliser toutes les ressources du droit uniforme. Les parties doivent veiller à se référer à un droit national ou aux Principes d'UNIDROIT pour toutes les matières que ne régit pas la CIVM. ■

1. https://2go.iccwbo.org/uniform-rules-for-bank-payment-obligations-config+book_version-Ebook.

LES CLAUSES ICC DE FORCE MAJEURE ET DE *HARDSHIP* À L'HEURE DU COVID-19



Christoph Martin RADTKE, président, Commission droit et pratiques du commerce international d'ICC France ; avocat associé, Fiducial Legal by Lamy

Avec la crise du Covid-19, la question de la clause de force majeure dans un contrat international redevient d'une brûlante actualité. Pour aider les entreprises à disposer d'un outil complet et équilibré, la dernière version de la clause modèle ICC vient d'être opportunément réactualisée.

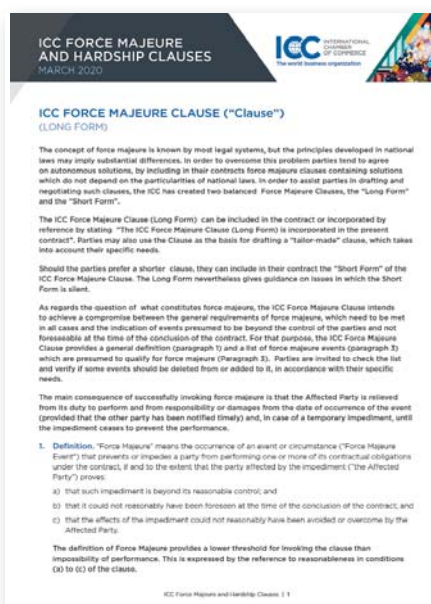
Chaque fois qu'un événement extérieur interrompt ou empêche l'exécution d'un contrat international, une des parties risque de perdre de l'argent, de payer des pénalités de retard ou des dommages et intérêts à l'autre partie. Un désaccord et parfois un contentieux s'ensuivent souvent. Les conséquences d'une telle situation sont difficiles à prévoir. Dans un tel contexte, les entreprises ont recours à la notion de force majeure qui libère la partie empêchée de l'obligation d'exécuter le contrat ou de payer des pénalités ou des dommages et intérêts sur la période qui sépare l'occurrence de l'événement de sa disparition.

Si cette notion est connue internationalement, il n'existe pourtant pas de définition juridique uniforme et harmonisée sur le plan international. Seules exceptions : l'article 79 de la Convention de Vienne, qui s'applique dans 89 pays, prévoit une clause de force majeure pour des contrats de vente internationale et l'article 7.1.7 des Principes d'UNIDROIT 2016 qui donne également une définition de la force majeure. Dans les différents droits nationaux, les principes divergent ainsi que les conditions et les conséquences d'un cas de force majeure. Pour le droit français, voir l'article 1218 du Code civil, modifié par l'Ordonnance n° 2016-131 du 10 février 2016 – art. 2.

La clause ICC de force majeure

Afin de trouver des solutions prévisibles, les entreprises intègrent fréquemment des clauses contractuelles de force majeure dans leurs contrats internationaux. Toutefois, une telle clause n'est pas facile à rédiger et est souvent source de controverse dans la négociation du contrat.

Pour les aider à disposer d'un modèle de clause de force majeure complète et équilibrée pour leurs contrats internationaux, ICC propose depuis 1985 une clause modèle acceptable pour les deux parties. La dernière version, qui vient d'être réactualisée, est disponible depuis mars 2020 et s'avère d'une grande actualité



LES CLAUSES ICC DE FORCE MAJEURE ET DE *HARDSHIP* SONT DISPONIBLES GRATUITEMENT SUR LE SITE D'ICC (WWW.ICCWBO.ORG).

dans le contexte de la pandémie de Covid-19, qui empêche l'exécution de nombreux contrats internationaux. Elle existe en deux versions, une courte et une longue. Les parties peuvent l'intégrer dans le texte d'un contrat par une simple référence ou en copiant le texte intégral de la clause. Elles peuvent aussi l'utiliser comme un guide pour la rédaction d'une clause adaptée à la situation spécifique de leur contrat.

En ce qui concerne la définition du cas de force majeure, la clause modèle ICC cherche à proposer un compromis entre une définition générale avec des conditions qui doivent être remplies dans toutes les configurations et une énumération des événements qui sont présumés constituer des cas de force majeure. Tel est le cas par exemple pour les épidémies qui figurent dans la liste des cas présumés de force majeure, situation qui est d'une grande actualité actuellement. L'utilisation de la clause ICC dans sa version précédente aurait permis

aux entreprises de se protéger de l'impact d'une telle situation sur leurs contrats. Les parties peuvent bien évidemment compléter ou réduire cette liste en fonction de la situation.

Quant à la définition générale de la force majeure, elle est plus large que certains concepts nationaux puisqu'elle suppose un événement indépendant d'un contrôle raisonnable, une situation raisonnablement imprévisible ou un empêchement raisonnablement insurmontable. Le terme « raisonnable » utilisé par ICC en rend les conditions moins strictes que celles de la force majeure en droit français ou que l'impossibilité d'exécuter exigée par exemple en droit allemand. Enfin, la clause modèle ICC prévoit l'obligation, pour la partie empêchée, d'une notification à l'autre partie dans les meilleurs délais, notification sans laquelle elle perdrait le droit d'invoquer la force majeure. Conformément au concept classique de la force majeure, les conséquences sont les suivantes :

- La partie concernée est libérée de son obligation d'exécuter le contrat et de toute obligation de payer des pénalités ou des dommages et intérêts pour rupture de contrat entre l'événement empêchant l'exécution et le moment où l'exécution devient à nouveau possible.
- L'autre partie peut dans ce cas suspendre ses propres obligations contractuelles.

Dans le cas où l'empêchement d'exécuter le contrat perdure, la clause ICC propose comme date butoir un délai de 120 jours, mais les parties peuvent bien évidemment prévoir un délai plus court ou plus long.

La clause ICC de *hardship*

La clause ICC de force majeure est complétée par une clause d'imprévision, l'ICC *hardship clause*. Pour le cas d'imprévision, les parties à un contrat international se trouvent dans une situation juridique encore plus incertaine que pour un cas de force majeure. Il n'existe pas de concept juridique établi, uniforme ou harmonisé de la notion d'imprévision et de ses conséquences sur un contrat. L'article 6.2.2 des

Principes d'UNIDROIT 2010 propose toutefois une définition du *hardship*.

Si certains droits nationaux reconnaissent l'imprévision comme un élément susceptible d'influencer l'exécution du contrat, les solutions proposées par les droits nationaux peuvent être très différentes. Certains droits demandent aux parties de renégocier les contrats et en cas d'échec de mettre fin au contrat, alors que d'autres droits, comme par exemple le droit français, leur permettent de saisir le juge pour adapter le contrat au changement de circonstances. Pour le droit français, voir l'article 1195 nouveau du Code civil.

Le concept retenu par la clause ICC d'imprévision est proche mais encore différent. Une partie à un contrat doit en principe exécuter ses obligations contractuelles même si des circonstances rendent l'exécution plus onéreuse que prévu au moment de la conclusion du contrat. Toutefois, si la partie concernée prouve que l'exécution des obligations du contrat est devenue excessivement coûteuse en raison d'événements en dehors de son contrôle, imprévisibles au moment de la conclusion du contrat, et dont les conséquences ne peuvent être surmontées, la solution suivante est proposée : les parties s'obligent à renégocier les termes du contrat de manière à permettre raisonnablement de

surmonter les conséquences de cet événement. Si les parties ne parviennent pas à trouver un accord, la clause ICC prévoit deux options :

- Option A : chaque partie peut mettre fin au contrat.
- Option B : chaque partie peut saisir un juge ou un arbitre pour adapter le contrat ou y mettre fin.

En conclusion, les clauses ICC de force majeure et d'imprévision offrent aux acteurs du commerce international un outil pratique et équilibré qui peut être facilement intégré dans un contrat international par une simple référence à la clause modèle ICC. Les deux clauses constituent une solution acceptable pour la communauté internationale. ■



LES FORMATIONS

Incoterms® 2020 by the International Chamber of Commerce (ICC) *continuent :*

19 formations, en présentiel, prévues entre septembre et décembre 2020

4 formations, à distance, prévues entre septembre et octobre 2020

➤ Plus d'informations sur www.icc-france.fr

LES PUBLICATIONS

Retrouvez toutes les publications

Incoterms® 2020 sur

➤ www.2go.iccwbo.org



AU PROGRAMME DE LA COMMISSION ARBITRAGE ET ADR D'ICC FRANCE

©DR



Laurent JAEGER, président, Commission arbitrage et ADR d'ICC France ; avocat associé, King & Spalding

Réunions, petits déjeuners, formations, groupes de travail... Laurent Jaeger nous livre sa vision et ses projets pour la Commission arbitrage et ADR d'ICC France, dont il a pris la présidence le 1^{er} janvier 2020.

Nous assistons depuis quelques années à des évolutions importantes de l'arbitrage ICC. Pour n'en citer que quelques-unes, je rappellerai la création de l'arbitrage d'urgence en 2012, celle de l'arbitrage accéléré en 2017 et l'adoption du principe de la publication des sentences en 2019. À côté de ces transformations de l'arbitrage ICC, se dessinent également un rajeunissement et un renouvellement de ceux qui le pratiquent.

La Commission arbitrage et ADR que j'ai l'honneur de présider depuis le 1^{er} janvier 2020 aux côtés des vice-présidents Lauréanne Delmas (directrice juridique, Thales) et Charles Jarrosson (professeur à l'Université Paris II Panthéon-Assas) a donc pour projet de mettre en place des événements qui permettront à ses membres de se rencontrer et de réfléchir ensemble au devenir de l'arbitrage international. À cet effet, nous avons prévu d'organiser son travail autour de cinq axes principaux.

Les réunions plénières de la commission

Le 24 février 2020, la commission s'est réunie pour débattre avec le président de la Cour, Alexis Mourre, et la secrétaire générale de la commission internationale, Hélène Van Lith, du projet de modifications du Règlement d'arbitrage en cours. À l'issue d'un débat nourri, les commentaires des membres de la commission ont été transmis à la commission internationale d'ICC. Une nouvelle réunion fera le bilan de ces modifications dans le courant du mois d'octobre.

L'Observatoire du Règlement d'arbitrage d'ICC

L'objet de l'Observatoire est de suivre et d'analyser la pratique de la Cour internationale d'arbitrage et de son Secrétariat. L'institution existe depuis 2012 mais avait depuis quelques années mis ses travaux en sommeil. Nous avons décidé de les réactiver et Christine Lécuyer-Thieffry (membre de la Cour) a accepté

de relancer cette initiative avec l'assistance d'un bureau composé de Philippe Cavalieros (avocat associé, Simmons & Simmons) et d'Agnès Bizard (avocate, King & Spalding).

Les petits déjeuners débats du Club de l'arbitrage

Un petit déjeuner débat a eu lieu le 31 janvier 2020, sur le thème du rôle des témoins dans l'arbitrage avec comme invité Simon Greenberg (avocat associé, Clifford Chance). Un second s'est tenu le 6 mars 2020 sur le thème des *dispute boards* avec comme invité Jim Perry, ancien président de la fédération des *dispute boards* et grand spécialiste de cette matière. Il a été organisé avec le Centre ADR d'ICC, dirigé par Alya Ladjimi.

Les formations à l'arbitrage ICC

Centrées sur la pratique de l'arbitrage ICC, ces formations sont organisées sur une demi-journée, avec un nombre de participants limité à 12. Leur organisation a été confiée à Yann Schneller (avocat, Orrick Rambaud Martel).

Les prochaines sessions de formation auront pour objet les arbitrages complexes et la rédaction des sentences.

Les groupes de travail

Actuellement deux groupes de travail qui sont présidés par Jean-Yves Garaud (avocat associé, Cleary Gottlieb Steen & Hamilton) et réunissant des membres de la commission préparent des rapports respectivement sur la responsabilité des arbitres et sur la facturation de la TVA par les arbitres. Deux groupes de travail miroirs de *task forces* de la commission internationale ont en outre vocation à être créés au sein de la commission d'ICC France : le premier portera sur la corruption et le second sur les ADR.

La plupart des événements organisés par la commission ont été suspendus pendant la période de confinement à l'exception d'un webinaire organisé par l'Observatoire sur le thème de la publication des sentences ICC, le 19 juin 2020. Nous espérons reprendre ces rencontres à l'automne et sommes impatients de vous y retrouver ! ■



LE NOUVEAU BUREAU DE LA COMMISSION ARBITRAGE ET ADR D'ICC FRANCE : DE GAUCHE À DROITE, LAURENT JAEGER, LAURÉANNE DELMAS ET CHARLES JARROSSON.

DISPUTE BOARDS : UN RÈGLEMENT ICC PROPOSE TROIS OPTIONS AFIN D'AIDER LES PARTIES À RÉSOUDRE LEUR DIFFÉREND



Jim PERRY, associé, PS Consulting

Concept innovant destiné à favoriser la résolution des litiges dans les meilleures conditions, la pratique du comité de règlement des différends (CRD) s'acclimate doucement en France. Un Règlement ICC propose différentes formules conçues pour accompagner les parties dans leur quête d'une solution adaptée.

L'Histoire nous apprend que le premier comité de règlement des différends (CRD) a été mis en place entre l'administration du roi Louis XIV et les guildes des artisans qui construisirent le palais de Versailles. À la fin du siècle dernier, le concept est réapparu en France, probablement à l'initiative de l'ingénieur américain Jack Lemley, PDG du Transmanche Link, et l'un des inventeurs du CRD aux États-Unis dans les années 1970. Aujourd'hui, les CRD restent toutefois encore relativement inconnus en France en dépit de leur croissance à l'international et d'une pratique continue dans les grands projets comme la LGV Bordeaux-Toulouse, les projets de l'Organisation européenne pour la recherche nucléaire (CERN), celui de l'*International Thermocuclear Experimental Reactor* (ITER) et plus récemment les contrats de travaux de la Société du Grand Paris (SGP). J'ajouterai qu'avec la triste nouvelle de la disparition du professeur et arbitre international Philippe Malinvaud, le 3 avril 2020, il est impossible d'évoquer un tel sujet sans rendre hommage à la contribution importante que ce grand juriste apporta au développement des CRD en Europe en tant que président du « panel » comprenant cinq membres pour le projet EuroTunnel au début des années 1990. Sur treize procédures de saisine du panel, douze ont été réglées à l'amiable à la suite des recommandations du CRD et un seul différend a été soumis à l'arbitrage.

Un concept répandu à l'international

À l'international, le concept du « *dispute board* » (DB) est plus répandu grâce à l'appui des banques multilatérales et unilatérales de développement qui en font usage à travers les modèles de contrats standardisés de la Fédération internationale des ingénieurs conseils (FIDIC). La Banque mondiale est d'ailleurs la première banque à avoir mis en place un CRD pour un projet au Honduras au début des an-

nées 1980. Depuis l'intégration, en 1999, des CRD dans toutes les versions des contrats FIDIC et avec la publication d'une édition du FIDIC dédiée aux banques multilatérales de développement en 2006 suivie d'une seconde en 2010, les comités de règlement des différends constituent un élément utile de gestion du contrat et du règlement des litiges bien connus en Afrique, Asie, Amérique latine, comme dans les pays de la CEI et de l'Europe centrale. Les banques utilisatrices comprennent, entre autres, la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement, la Banque interaméricaine de développement et la Banque islamique de développement auxquelles il faut ajouter les banques unilatérales de développement telles que l'Agence française de développement, la *Japan International Cooperation Agency*, la *Kreditanstalt für Wiederaufbau* (KfW) en Allemagne et la *Millennium Challenge Corporation* aux États-Unis. Dès lors, la première rencontre d'une entreprise française avec un CRD se fait souvent à l'international.

Un règlement ICC dédié

ICC s'est fortement investie dans ce concept innovant en 2004 avec la publication du Règlement relatif aux *dispute boards*, un texte révisé en 2015. Celui-ci comprend trois types de DB, à choisir selon le souhait des utilisateurs de mettre en place un comité doté du pouvoir d'émettre (i) des décisions contraignantes mais avec la possibilité de poursuivre le différend en arbitrage (DAB), (ii) de simples recommandations (DRB), ou encore (iii) des décisions ou des recommandations selon des circonstances définies (CDB). Il est joint au Règlement ICC un modèle de contrat de membre du *dispute board* et des clauses types à intégrer dans le contrat principal. ICC a également mis en place des services administrés par le Centre international ADR pour en désigner les membres, fixer leurs honoraires, rendre une décision en cas de récusation de l'un d'entre eux, ou revoir une décision.

Les trois types de *dispute boards* d'ICC, comme la plupart des organes préconisés par la FIDIC, ont un caractère permanent ou « *standing* ». C'est l'aspect permanent qui distingue le CRD des autres méthodes de règlement des litiges. Les parties peuvent lui demander de rendre une décision ou une recommandation à tout moment, mais l'intérêt de la permanence réside dans la possibilité d'assister les parties pendant l'exécution du contrat aux fins de prévoir et d'éviter les différends en amont.

Encourager le dialogue

Afin d'être en mesure de proposer de tels services, les membres du CRD sont nommés au début du contrat, doivent connaître les techniques nécessaires pour exécuter son objet et être formés aux principes du droit commercial et de la construction. Par des visites de chantier régulières, le CRD doit encourager le dialogue entre les parties et les inciter à aborder et à résoudre les différends au plus tôt. Pour l'assister dans sa démarche, il peut faire appel à plusieurs procédures particulières définies par les articles 16 et 17 du Règlement ICC. Ces méthodes sont flexibles et varient de la simple discussion entre les parties et le DB ou de l'aide à la rédaction d'une feuille de route des actions à mener pour sortir d'une impasse jusqu'à la note informelle du DB adressée par écrit aux parties voire à la réunion séparée entre le DB et l'une des parties à la condition d'avoir obtenu le consentement préalable de toutes les parties. Avec la mise en place des CRD sur des contrats de la Société du Grand Paris, nous aurons bientôt l'occasion de vérifier si la pratique des CRD s'affirmera en France dans les années à venir. ■





L'ORÉAL POR EL FUTURO

Conoce nuestro programa de
sustentabilidad y forma parte
de la transformación.

L'ORÉAL
MÉXICO



@LorealMexico



loreal.mx

SALUD ES BELLEZA





DOSSIER

COVID-19 : RETOURS D'EXPÉRIENCES



©DR

Lorsque la crise sanitaire a démarré en Chine et en Asie, avant de déferler sur l'Europe et les Amériques, le commerce international était déjà dans une phase de ralentissement en raison de la guerre commerciale sino-américaine et des tensions géopolitiques. Quant à la crise de l'OMC, elle était déjà patente avec le blocage depuis le 11 décembre 2019 de l'Organe d'appel ce qui a mis à l'arrêt deux de ses trois moteurs, celui de la libéralisation multilatérale du commerce depuis l'accord sur la facilitation des échanges (AFE) de 2017 et celui du règlement des différends, alors même que les contentieux se multiplient. Sans parler de la tiédeur, voire même parfois de l'hostilité, d'une partie des opinions publiques en Europe, et notamment en France, qui s'est déjà exprimée quant au bien-fondé de la conclusion et de la ratification des accords de libre-échange, notamment le CETA (accord de libre-échange entre l'UE et le Canada). Ce choc exogène global d'une brutalité inouïe qui n'épargne aucune économie, sauf les plus fermées, va accentuer ces tendances préexistantes mais également provoquer des ruptures franches dans la production, la consommation et l'épargne au niveau domestique, avec des répercussions sur les flux internationaux de personnes, de marchandises, de services et de capitaux.

Notre pari, dans ce dossier thématique du début de l'été 2020, est de donner la parole, encore à chaud, à des experts, des responsables de *think tanks*, d'organisations professionnelles et d'entreprises dans des secteurs tels que la banque, l'industrie pharmaceutique ou la nutrition animale. Leurs témoignages quant à l'impact de la crise sur l'organisation du travail, la *supply chain*, les nouveaux modes de management, et leur vision des chantiers prioritaires pour l'avenir esquissent déjà une première « grammaire » de l'ère post-Covid. Je les remercie sincèrement d'avoir accepté de partager leur expérience avec nos lecteurs, une expérience qui nous aide à identifier les transformations à accomplir tant dans les entreprises que dans la sphère publique (transparence, digitalisation, résilience des *supply chains*, investissements dans la R&D). Autant de mutations sur lesquelles ICC France se mobilisera. ■

Emmanuelle BUTAUD-STUBBS,
Délégué général, ICC France

« LES CONSÉQUENCES DE LA CRISE COVID SUR LES ÉCHANGES SERONT DURABLES ET MODIFIERONT EN PROFONDEUR LE PAYSAGE DU COMMERCE INTERNATIONAL »



Sébastien JEAN, directeur général, CEPII

La pandémie de Covid-19 a provoqué un bouleversement sans précédent du commerce mondial. Sébastien Jean, directeur du Centre d'études prospectives et d'informations internationales (CEPII), analyse les conséquences prévisibles d'un tel choc sur les échanges et met l'accent sur les conditions nécessaires à la préservation d'une régulation coopérative des relations commerciales internationales.

Échanges Internationaux. Quelle analyse faites-vous de l'impact de la crise sanitaire sur les échanges internationaux ?

Sébastien Jean / Ce qui me frappe le plus c'est à la fois la violence du choc et l'incertitude qui l'accompagne. Les prévisions de baisse en volume du commerce international pour 2020 récemment rendues publiques par l'OMC évoluent dans une fourchette comprise entre -13 % et -32 % ! La fourchette est d'une ampleur tout à fait inédite, surtout à l'échelle mondiale et pour l'année courante.

La question qui se pose désormais est de savoir dans quelle mesure ce choc massif sur les échanges sera réversible. Je pense pour ma part que ses conséquences seront durables et modifieront en profondeur le paysage du commerce international.

E.I. Quelles sont les raisons qui vous conduisent à ce pronostic plutôt pessimiste ?

S.J. / La première tient à la déformation importante du tissu productif et donc des positions concurrentielles. Le choc sanitaire va provoquer de nombreuses faillites, déformer le tissu productif et affecter de manière inégale les économies et les systèmes. Il va jouer le rôle d'accélérateur des tendances sous-jacentes et laisser une empreinte d'autant plus forte que l'impact macro-économique devrait être lui aussi durable. L'analyse historique des pandémies montre en effet que de tels événements ont plutôt tendance à peser à la baisse sur les taux d'intérêt réels et *in fine* sur la demande, notamment parce que de telles crises provoquent durablement un surcroît d'épargne de précaution. Les premiers signaux que l'on peut observer vont dans ce sens : effondrement des anticipations d'inflation aux États-Unis, baisse

significative des prix de la production industrielle, redressement des exportations mais chute des importations en Chine... Autant de signes avant-coureurs qui font craindre une atonie durable de la demande, avec ce que cela implique de tensions protectionnistes et de difficultés de coordination internationale.

La deuxième raison qui me fait penser que les conséquences de ce choc seront durables tient à son impact sur les comportements. Une crise comme celle que nous vivons, et certaines études le suggèrent déjà, laisse des traces durables dans les esprits, influence les perceptions, tendant à favoriser l'aversion au risque et les comportements de précaution, avec des conséquences à la fois sur les stratégies des entreprises et sur le rôle des États. Pour toutes ces raisons, je pense qu'il n'y aura pas de retour à la situation antérieure.

E.I. Dans ce contexte, on entend un certain nombre de critiques autour des chaînes mondiales de valeur : la crise a-t-il mis en lumière leur vulnérabilité ?

S.J. / J'entends ce discours, mais jusqu'à présent je n'observe pas de signes tangibles qui démontreraient que les secteurs dans lesquels il y a une chaîne de valeur plus longue, plus éclatée, seraient plus durement touchés que les autres. Dans ce débat, on évoque souvent la capacité à poursuivre la production pendant la crise, faisant plutôt référence à la robustesse qu'à la résilience. Pour ma part, plus que la robustesse ou la résilience, je pense que c'est la notion de dépendance qui doit retenir notre attention. Autrement dit, dans quelle mesure une entreprise est-elle dépendante d'un fournisseur lointain ou d'un nombre limité de fournisseurs ? Si des vulnérabilités sont mises en évidence par la crise du Covid-19, ce sont

plutôt celles-là : la prise de conscience que l'on dépend de fournisseurs souvent lointains, difficiles à contrôler et parfois très peu diversifiés.

E.I. Qu'est-ce que cela signifie pour le secteur privé et le secteur public ?

S.J. / Dans le secteur privé, cette crise va probablement susciter une réévaluation des risques, notamment afin de mieux prendre en compte cette dépendance. Il ne s'agit pas de remettre en cause les gains de compétitivité associés à la division internationale du travail mais de les répondre pour mieux tenir compte des risques qui leur sont associés dans la mesure où la dépendance induit une plus grande exposition au risque géopolitique à un moment où celui-ci est important – et devrait le rester, voire s'accroître – et aux éventuelles perturbations du secteur des transports. Sans compter qu'elle expose également l'entreprise cliente à un défaut de contrôle sur des fournisseurs qui évoluent dans un environnement lointain et régi par des règles différentes.

Dans la sphère publique, la dépendance pose la question de l'autonomie stratégique de certains secteurs sensibles. La nécessité pour l'État d'avoir la capacité de mener à bien ses missions régaliennes n'est pas nouvelle, elle a toujours été centrale dans les secteurs de la défense ou de l'alimentation, mais son champ va s'étendre à deux nouveaux domaines au moins, la santé et les infrastructures numériques. Deux domaines où on va observer durablement un changement des comportements.

E.I. Pensez-vous que, d'une manière générale, les États vont intervenir davantage dans l'économie ?

S.J. / La montée des préoccupations liées à la volonté de préserver ou de restaurer une autonomie stratégique dans certains secteurs

milite en ce sens tout comme l'augmentation de la demande de précaution et de protection de la part des citoyens. À cela, il faut ajouter un troisième élément : l'ampleur hors normes des plans de soutien à l'activité qui sont déployés dans les pays de l'OCDE va forcément se traduire par une implication plus directe, plus active, de la puissance publique dans l'économie, dans l'appareil productif. Dans le même temps, la crise économique qui se profile nécessitera des réponses économiques et sociales, alors que le contexte était déjà marqué dans beaucoup d'économies avancées par l'accroissement des inégalités et l'affaiblissement du pouvoir d'achat des classes moyennes. Autant de tendances qui vont s'installer dans la durée, au moins pour les prochaines années.

E.I. Comment accorder le retour des politiques publiques avec les règles commerciales internationales ?

S.J. / Cette crise met un coup de projecteur sur la question de l'articulation entre les règles commerciales internationales et les politiques publiques dans un certain nombre de domaines. Il faudra de plus en plus conditionner l'évolution du système commercial et de ses règles à la bonne réalisation des objectifs de politique publique. On a beaucoup parlé de la santé mais, si l'on se projette dans l'avenir, on prend conscience qu'il faudra aussi accorder une importance toujours plus grande aux politiques de développement durable, à la lutte contre le changement climatique ou pour la préservation de la diversité. Cette exigence est déjà présente dans les traités commerciaux (dans le préambule de la charte de l'OMC, par exemple) mais, jusqu'à présent, le droit commercial l'a *de facto* emporté dans la plupart des cas sur les autres considérations. Une telle suprématie n'est plus de mise à l'heure où nous sommes confrontés à des défis globaux aussi existentiels. Les règles commerciales ont vocation à éviter des confrontations catastrophiques pour la croissance et le développement, mais elles ne doivent pas nous empêcher de prendre des mesures adaptées dans des domaines d'intérêt général, elles doivent au contraire nous y aider. Autant de raisons qui, à mon sens, annoncent un renouvellement de l'articulation du rôle entre États et marché dans la concurrence internationale. Et, là encore, la crise Covid peut jouer le rôle d'accélérateur.

E.I. D'une manière générale, quel impact la crise et ses conséquences vont-elles avoir sur les relations commerciales ?

S.J. / Cette crise est génératrice de tensions internationales fortes et qui s'annoncent

durables. On l'a déjà observé au cours des derniers mois : la réponse à la crise a été confuse, elle s'est faite en ordre dispersé, marquée notamment par de nombreuses mesures de restriction aux exportations particulièrement dommageables pour les entreprises qui sont touchées, surtout lorsqu'elles remettent en cause l'accès aux biens stratégiques.

Toute crise économique complique les relations internationales ; dans le contexte actuel, elle exacerbe en particulier la rivalité stratégique Chine/États-Unis. On peut notamment redouter de voir compromettre la phase 1 de l'accord bilatéral signé en janvier 2020 entre les deux pays, car les objectifs d'importations chinoises de produits américains risquent d'être encore plus difficiles à atteindre que prévu.

D'une manière générale, la période qui s'ouvre s'annonce lourde de menaces avec son cortège de subventions, de mesures non coopératives, de surenchères non coordonnées dans la protection, autant de décisions unilatérales qui seront très coûteuses à tout point de vue. Le commerce international va connaître une rupture profonde. Cette crise sanitaire compromet l'avenir de sa gouvernance, avec des risques de marginalisation voire même d'effondrement désordonné. Dans ce contexte, il est essentiel que l'Europe puisse proposer une réponse coordonnée, réponse qui se doit d'être aussi une démonstration de solidarité dans un contexte difficile.

E.I. L'OMC, déjà affaiblie, a-t-elle les ressources suffisantes pour faire tomber les tensions commerciales et accompagner un mouvement de résilience ?

S.J. / La crise Covid est un accélérateur de tendance. Je pense que cela vaut aussi pour l'OMC qui, pour le moment, voit sa propre crise aggravée par la situation actuelle. L'OMC est menacée dans son existence même et nous sommes obligés de constater que, jusqu'à pré-

sent, l'épisode Covid-19 n'a pas fait avancer la quête d'une réponse coordonnée à cette crise existentielle du système commercial multilatéral.

On peut notamment regretter que le Secrétariat ne joue pas un rôle plus déterminant de coordination politique dans le contexte actuel mais, dans un premier temps, le plus important est de sauver le système commercial multilatéral. Dès lors, la priorité pour l'OMC doit être de préserver au moins la transparence de ses décisions, de ses notifications, des délibérations en matière commerciale, un préalable indispensable à toute discussion politique.

Il est également essentiel de garder un système de règlement des différends contraignant. La paralysie de l'organe d'appel est préoccupante et, de ce point de vue, l'initiative européenne qui a débouché sur l'arrangement d'arbitrage d'appel provisoire multipartite (MPIA en anglais) est positive afin de limiter les dégâts.

E.I. L'OMC, qui vient de voir son directeur général, Roberto Azevêdo, démissionner, joue-t-elle sa survie ?

S.J. / Il est plus important dans la situation actuelle de continuer à cultiver le dialogue politique sur les questions commerciales que de savoir si celui-ci est porté par l'OMC, le G20 ou toute autre instance. Il faut faire feu de tout bois pour préserver autant que possible des relations commerciales stables et coordonnées. Cela dit, l'OMC peut bien entendu jouer un rôle important, notamment en se donnant les moyens de limiter les politiques de restriction aux exportations qui sont vraiment délétères pour les échanges internationaux en essayant de renforcer les engagements des États pour les limiter autant que possible. On a l'habitude de dire que l'OMC est une organisation menée par ses membres, c'est à eux de démontrer que son action, et donc son existence, sont encore essentielles pour les années à venir. ■

L'arrangement d'arbitrage d'appel provisoire multipartite

Fondé sur l'article 25 du Mémoire d'accord de l'OMC sur le règlement des différends (MRD), l'arrangement d'arbitrage d'appel provisoire multipartite permet aux membres de l'OMC qui y participent de recourir à une procédure d'arbitrage en tant que procédure d'appel, pour réviser les rapports émis par les groupes spéciaux. Les décisions qui seront rendues via cette procédure d'arbitrage d'appel seront contraignantes, ce qui permettra aux membres de continuer à pouvoir régler leurs différends en attendant qu'une solution plus durable soit trouvée s'agissant de l'Organe d'appel.

UN PLAN DE RELANCE POUR L'INDUSTRIE

©DR



Vincent MOULIN-WRIGHT, directeur général, France Industrie

Déjà fragile, l'industrie française risque d'être ébranlée par les effets de la crise sanitaire et économique. France Industrie travaille à l'élaboration d'un plan de relance en concertation étroite avec les pouvoirs publics. Ses maîtres-mots : nouveau modèle productif, renaissance industrielle, souveraineté technologique, relocalisation des secteurs stratégiques, compétitivité et attractivité des territoires.

Avec la pandémie Covid-19, l'économie française a été confrontée en 2020 à une crise sanitaire sans précédent. En un temps record, celle-ci a paralysé l'activité, les déplacements et changé nos habitudes, confinant les Français pendant 55 jours à leur domicile, au mieux en télétravail, au pire en inactivité totale. Toutes les économies mondiales ont dû faire face, en l'espace de quelques semaines, à un choc d'offre et de demande bloquant à la fois la consommation, les échanges internationaux et l'investissement, laissant augurer à l'issue de la phase épidémique, une crise économique et sociale profonde, tandis que tous les secteurs, industrie et services, sont gravement touchés.

Une industrie en danger

L'industrie va être confrontée au grand défi de remonter la production qui a globalement chuté de 50 % dès mars 2020, et de faire face à d'immenses difficultés : effondrement des commandes, recul du chiffre d'affaires, endettement, problèmes de trésorerie dans les

PME, recul de l'investissement productif. Avec en arrière-plan, ce qui importe le plus à nos chefs d'entreprise : la nécessaire continuité des 260 000 sites industriels et la préservation de l'emploi et des compétences de 3 millions de salariés directs. Même si tout un pan de l'industrie a été plutôt résilient (agro-alimentaire, santé, chimie, emballages papier, carton, plasturgie, détergents...), permettant à la France d'assurer ses besoins prioritaires, l'industrie est en grand danger puisqu'elle n'a retrouvé mi-mai que 60 % de son niveau de production d'avant-crise. À titre de comparaison, la Chine a redémarré fortement son activité dès la fin mars, et certains de nos voisins européens du Nord ont mieux réagi à la crise en conservant près de 80 % d'activité industrielle (Allemagne, Pays-Bas, pays nordiques...). En France, la situation est très contrastée selon les secteurs et les territoires, et à côté des filières qui ont pu contenir le choc, d'autres sont en grande difficulté (aéronautique, automobile, métallurgie, textile, industries pour la construction...).

Mesures sanitaires et productivité

Les mesures d'urgence économique prises par le gouvernement ont permis de contenir en partie le premier choc en organisant un sauvetage collectif des entreprises les plus fragilisées sur le plan économique et social. Après la phase d'urgence, le déconfinement a ouvert le 11 mai une nouvelle étape, celle d'un redémarrage graduel des secteurs qui s'étaient arrêtés avec en ligne de mire l'objectif de retrouver rapidement un rythme d'activité. Pour l'industrie, ce redémarrage s'organise avec l'obsession de garantir le maximum de sécurité sanitaire aux salariés, et donc la mise en place de nombreuses mesures barrières selon des protocoles agréés avec les pouvoirs publics et les organisations syndicales. Ces contraintes, que l'on espère temporaires, ont pour conséquence une limitation de la production et de la productivité, estimée à environ 10 % pour les industries les plus automatisées, et jusqu'à 25 % pour les industries de main-d'œuvre. Pour pallier cette situation critique et accélérer la reprise, des mesures de soutien à court terme

Plan Breton : une Europe plus numérique, plus verte et plus souveraine

L'Europe aussi se mobilise pour sauver l'industrie. En charge du marché intérieur au sein de la Commission européenne présidée par Ursula von der Leyen, Thierry Breton, l'ancien ministre français des Finances, a élaboré un plan ambitieux qui a vocation à sauver l'industrie européenne, mais aussi à engager rapidement sa transformation vers une économie verte, digitale et résiliente, tout en garantissant la compétitivité du continent et son autonomie stratégique. « Un cycle industriel c'est vingt-cinq ans. Nous avons cinq ans pour mettre en place une nouvelle stratégie industrielle et vingt-cinq ans pour la faire évoluer. Ce qui nous amène à 2050 », a-t-il déclaré en présentant sa stratégie¹.

Celle-ci s'articule autour de 14 écosystèmes industriels² qui représentent plus de 50 % de la valeur ajoutée de l'Union et veut rassembler tous les acteurs d'un même secteur au sens large, des grands groupes aux PME et start-ups, sans oublier

1. Discours devant la commission de l'Industrie, de la recherche et de l'énergie au Parlement européen, 24 avril 2020.

2. Numérique, électronique, aérospatial et défense, textile, construction, mobilité automobile, industries culturelles et créatives, économie sociale de proximité, industries énérgo-intensives, construction, agro-alimentaire, tourisme, commerce de détail, énergies renouvelables.

vont s'avérer nécessaires, entre le mois de mai et le début de l'été. Ces mesures doivent d'abord permettre de stimuler la demande (soutien à la consommation et du pouvoir d'achat), puis de soutenir l'offre de certains secteurs particulièrement fragilisés (automobile, aéronautique, tourisme, agriculture...), également de simplifier certaines complexités réglementaires françaises et européennes, et enfin de déployer le levier de la commande publique.

Un plan de relance à l'automne

Dans la foulée de la reprise, viendra à la rentrée l'étape de la relance qui permettra d'ouvrir un débat avec des mesures de soutien structurelles pour la réindustrialisation. Sur la base des remontées provenant des 18 Comités stratégiques de filières réunis au sein du Conseil national de l'industrie (CNI), et des contributions de ses fédérations et grandes entreprises industrielles adhérentes, France Industrie a commencé à élaborer les grandes lignes d'un plan de relance pour l'industrie en concertation étroite avec les pouvoirs publics. Ce plan se concrétisera à l'automne au travers d'une « loi de relance économique » débattue au Parlement en parallèle du projet de loi de finances pour 2021. Ses maîtres-mots seront : nouveau modèle productif, renaissance industrielle, souveraineté technologique, relocalisation des secteurs stratégiques, compétitivité et attractivité des territoires.

Il pourrait s'articuler autour de propositions fortes, largement inspirées du projet de Pacte productif qui avait été initié par le président de la République avant la crise Covid-19. Les mesures envisagées ont vocation à soutenir le redéploiement industriel sur les trois années à

venir : financement (soutiens directs en fonds propres, plan de sauvegarde), investissement productif (fonds de reconstruction industrielle), relocalisations compétitives (réduction de la fiscalité de production, allongement de la durée du PGE, monétisation des déficits fiscaux...), innovation technologique et transition carbone. Enfin, ce plan sera doté d'un volet sur le capital humain, avec de nouvelles propositions d'accompagnement social afin de prévenir le gel du marché du travail et de limiter la montée du chômage (formation, apprentissage, activité partielle, agilité des organisations de travail).

Accroître notre souveraineté technologique

Il est plus que jamais nécessaire de maintenir le tissu industriel dans tous nos territoires, et d'accroître notre souveraineté technologique sur des secteurs industriels stratégiques où la France dispose encore de bons atouts (des champions européens voire mondiaux, des avancées technologiques, une innovation créative et des compétences de qualité). L'industrie française a su de tous temps démontrer sa réactivité et son agilité, la crise Covid-19 a révélé sa résilience et son désir de renaissance. Ainsi, le secteur industriel pourra demeurer la clef de voûte de toute économie forte, et au-delà un formidable gisement de solutions technologiques et d'innovations pour parer les ravages des crises qu'elles soient sanitaires, climatiques ou écologiques.

Par l'ampleur des conséquences économiques et sociales qu'elle va générer, cette pandémie va laisser des traces, dont certaines, profondes, sont de nature à laisser penser certains à un « monde d'après » très différent de celui

d'avant-crise. Sans aller jusqu'à imaginer l'avènement d'un nouvel ordre culturel, politique et sociétal, force est de constater qu'il faudra pour l'avenir tirer les leçons de cette crise et travailler collectivement à un « plan de transformation » de notre écosystème économique et social. La crise Covid-19 a en effet révélé des failles à combler, des dysfonctionnements à réparer, de nouveaux risques à anticiper, mais elle a aussi révélé la capacité de notre pays à se surpasser dans l'épreuve commune. Enfin, elle a ouvert la voie à de nouvelles pratiques positives (télémédecine, télétravail, nouveaux équilibres territoriaux, nouvelles pratiques managériales...) et à de nouvelles aspirations, plus écologiques, plus territoriales, un peu plus européennes, et toujours plus responsables. Des aspirations auxquelles l'industrie souscrit totalement en appelant de ses vœux une « industrie du futur » compétitive, attractive et équitable sur le plan social, résiliente en termes de ressources, et dont l'empreinte carbone réduite fera du développement de l'industrie en France une source de progrès environnemental. ■

les centres de formation et de recherche ainsi que les services associés aux fournisseurs. Une plateforme sera mise en place par écosystème afin d'organiser au mieux la communication entre les différents acteurs. Un changement radical de méthode, plaide Thierry Breton, dans l'approche de l'industrie en Europe.

S'agissant du volet financement, le commissaire Thierry Breton a rappelé que les besoins d'investissement sont estimés entre 1 500 et 2 000 milliards d'euros. Comme écosystèmes bénéficiaires prioritaires de la manne du fonds de relance européen, il a mentionné le tourisme, l'économie de proximité, la distribution et les industries lourdes particulièrement touchés par la crise du Covid-19. Les États membres ont mandaté la Commission pour réaliser une évaluation précise des besoins par écosystème.

Au-delà des besoins de financement, le plan de relance doit aussi s'accompagner de mesures plus programmatiques ou réglementaires, spécifiques à chaque écosystème, a indiqué le commissaire européen. « Une dimension sur laquelle il faut mener un travail en profondeur » a-t-il précisé.

« CHAQUE RÉGION DU MONDE DOIT VISER LA SOUVERAINETÉ SANITAIRE ET S'EN DONNER LES MOYENS »



Philippe LUSCAN, vice-président en charge des Affaires industrielles, Sanofi

Après la crise du coronavirus, la relocalisation en Europe d'une filière industrielle complète pour la production de médicaments est à l'ordre du jour. Philippe Luscan, vice-président Affaires industrielles de Sanofi, livre son analyse post-Covid et précise la stratégie du groupe, aujourd'hui premier producteur européen de médicaments.

Échanges Internationaux. Avec la crise du Covid-19, le grand public a découvert qu'entre 60 et 80 % des principes actifs des médicaments sont produits en Asie. Comment expliquer une telle situation ?

Philippe Luscan / En préambule, je voudrais dire que Sanofi fait figure d'exception, car nous avons choisi de garder nos 11 sites de production de principes actifs en Europe ! 10 % seulement de notre production proviennent d'Inde et de Chine. Ceci est le résultat d'une stratégie industrielle cohérente depuis plusieurs dizaines d'années d'où une *supply chain* mondiale robuste qui nous a permis d'assurer la disponibilité de nos médicaments pour les patients pendant la crise.

Notre approche a été de miser sur notre savoir-faire et notre expertise en matière de procédés chimiques, ce qui nous a permis d'améliorer significativement les coûts de production de nos principes actifs tout en préservant notre ancrage en France et en Europe, pendant que de nombreux acteurs localisaient massivement leur production en Asie, notamment pour améliorer le coût de revient des produits et s'adapter à la concurrence des génériques comme à la baisse de prix décidée par de nombreux États pour diminuer les dépenses de santé. Finalement, beaucoup se sont désengagés de cette production, ne parvenant plus à concurrencer les industriels asiatiques.

E.I. Le gouvernement souhaite voir relocaliser en Europe une filière industrielle complète, notamment pour les principes actifs. Qu'en pensez-vous ?

P.L. / Il existe deux grands types de procédé de production : la chimie et la biotechnologie. Chez Sanofi, nous avons choisi d'investir dans ces deux voies, en confortant la chimie tout en nous développant vers les biotechnologies car

il n'y aura pas de souveraineté européenne dans les médicaments sans excellence dans ces deux domaines. La biotechnologie représente 20 % des médicaments en valeur aujourd'hui mais atteindra 50 % en 2030. Le modèle suivi par Sanofi n'a pas pour le moment d'équivalent en Europe, et je suis convaincu que nous pouvons avoir un rôle moteur à ce niveau.

E.I. Pouvez-vous préciser la démarche du groupe en matière de relocalisation de la production ?

P.L. / Sanofi produit 80 % de ses médicaments en interne, grâce à un réseau de 70 sites industriels répartis sur les 5 continents. Avec 40 sites en Europe, nous sommes en position de leader industriel assurant pour son portefeuille une souveraineté régionale. Nous sommes convaincus que chaque région du monde doit viser la souveraineté sanitaire, et s'en donner les moyens : on ne peut pas dépendre d'une seule région voire d'un seul pays sur un enjeu aussi crucial que celui de la santé. La crise du Covid-19 a démontré à nouveau l'importance de cette indépendance.

E.I. Vous venez d'annoncer la création d'un leader européen des principes actifs, pouvez-vous préciser les raisons de ce projet ?

P.L. / Sanofi a en effet annoncé la création à l'horizon de 2022 d'un champion européen, le numéro 2 mondial en termes de chiffre d'affaires, dans la production et la vente de principes actifs pharmaceutiques. Cette entreprise serait française avec son siège à Paris et regrouperait 6 usines de Sanofi réparties en Europe, dont 2 sont sur le territoire français.

Le fait de réunir ces usines, qui fabriquent des principes actifs, dans une structure dotée d'une division commerciale indépendante, permettrait à cette nouvelle entité d'accroître sa

production pour des clients tiers, c'est-à-dire d'autres laboratoires pharmaceutiques.

Une fois créée, cette société visera un chiffre d'affaires d'environ 1 milliard d'euros, ce qui la situerait au 2^e rang mondial des sociétés de ventes de principe actifs. Elle comptera 3 100 salariés expérimentés et près de 200 principes actifs de haute qualité, fabriqués en Europe pour 600 clients dans 80 pays du monde.

E.I. C'est un moyen pour l'Europe d'affirmer une nouvelle souveraineté en termes de fabrication de médicament ?

P.L. / Cette entreprise va en effet permettre à des laboratoires de revenir en Europe, pour des approvisionnements plus fiables, de qualité, avec une vraie marque de fabrique. Dans cette crise sanitaire, nous étions bien contents, face à une Chine à l'arrêt et à l'Inde qui a limité les flux import et export, de disposer d'une organisation industrielle indépendante en Europe. Les laboratoires très dépendants de l'Asie ou d'ailleurs sont conscients de la nécessité de rééquilibrer les choses : ils viendront s'approvisionner dans cette nouvelle entreprise. Notre stratégie en sortira renforcée.

E.I. Quel sera l'impact d'une telle relocalisation notamment sur le prix du médicament ?

P.L. / Cet impact est très variable selon les produits. Par exemple, pour des principes actifs que nous fabriquons en grande quantité grâce à un outil industriel de pointe, nous sommes capables d'être plus performant que la concurrence asiatique. Cela est plus difficile lorsque les volumes sont plus faibles. L'enjeu d'indépendance sanitaire doit être sérieusement pris en compte par les acteurs économiques et politiques, par exemple en valorisant la localisation de la production du médicament dans les mécanismes de fixation des prix. ■

ADISSEO TIRE LES LEÇONS DE LA CRISE COVID ET ENTAME UN PROCESSUS D'ÉVOLUTION PERMANENTE



Fabien SIGUIER, vice-président exécutif ressources humaines & transformation, Adisseo

Filiale du chinois BlueStar, Adisseo est une entreprise spécialisée dans la nutrition animale. Son vice-président exécutif raconte comment l'entreprise a vécu l'expérience singulière de la crise Covid-19 et en tire les leçons en matière de management et d'organisation du travail.

La crise du Covid-19 a touché Adisseo alors que le groupe était engagé depuis deux ans dans une stratégie d'accélération de sa croissance fondée sur une anticipation de l'évolution de son marché à l'horizon 2040. Le contexte actuel nous incite à adapter nos priorités de court terme sans modifier pour autant notre cap sur le long terme.

Groupe à capitaux chinois, nous avons très tôt pris conscience des premiers signes et été alertés des conséquences de cette crise Covid-19 par les autorités chinoises et par notre actionnaire qui nous ont communiqué très rapidement et au jour le jour des informations sur l'évolution de la situation en Chine et les mesures de préventions qui étaient mises en œuvre. La prise en compte de ces informations dès le premier trimestre nous a permis d'anticiper les conséquences d'une possible extension aux autres pays et de prendre toutes les mesures de gestion de crise, depuis la mise en place du comité de gestion de crise jusqu'à l'adaptation de notre infrastructure informatique.

Deux axes prioritaires

Nous avons décidé de définir deux axes prioritaires, et deux seulement, pour l'année 2020 afin d'y concentrer les efforts des équipes et de donner du sens à la poursuite de nos activités de production :

1. La toute première priorité a été et est toujours aujourd'hui de préserver la santé de nos collaborateurs, une attention étendue à celle de leurs proches ainsi qu'à celle des communautés dans lesquelles nos sites et directions régionales sont implantés.
2. La seconde priorité a été de maintenir la continuité de la chaîne alimentaire, nos composants étant indispensables à toutes les chaînes d'élevage, et par voie de conséquence à l'alimentation de la planète. La continuité de nos opérations, de la production à la livraison

chez nos clients, n'a jamais été interrompue et est toujours assurée aujourd'hui, sans aucun compromis par rapport à la sécurité des collaborateurs impliqués.

Ayant organisé notre entreprise pour poursuivre notre activité et étant reconnu comme industrie prioritaire dans l'ensemble des pays où nous opérons, nous avons pris la décision de soutenir les communautés locales à travers des subventions ou des dons de matériel en lien avec la lutte contre le Covid-19.

La solidarité s'est aussi organisée en interne, les sites européens soutenant les sites chinois et ASEAN sur le mois de février, puis en mars recevant à leur tour aide et assistance des sites chinois. Ces moments partagés entre équipes, même à distance, la solidarité bien réelle sur le terrain et la volonté d'être fidèles à nos valeurs en préservant la chaîne alimentaire, ont créé un engagement durable au sein des équipes qui se sont investies sans compter.

Une organisation plus flexible du travail

Après 5 mois de crise mondiale, il est temps pour nous d'organiser un retour d'expérience et d'analyser cette expérimentation d'entreprise virtuelle à grande échelle, d'identifier des pistes pour dessiner une organisation future du travail plus flexible et multimodale.

L'étape de retour d'expérience est primordiale, à travers des groupes de paroles ouverts, des entretiens, des sondages, des partages de pratiques entre sites. Et nous savons déjà qu'il ne s'agira ni d'un retour à l'ancienne organisation du travail, ni d'une révolution totale.

Nous croyons également à la persistance d'un contexte différent sur le long terme, qui requiert de l'humilité face à l'incertitude afin de pouvoir faire évoluer en permanence nos organisations.

En tant qu'entreprise privée à vocation mondiale, il est en effet de notre responsabilité de

définir une politique d'organisation du travail transnationale responsable et durable. Ce nouveau fonctionnement doit garantir un niveau de sécurité et de santé commun à l'ensemble de nos collaborateurs présents dans le monde et assurer la continuité de nos activités sur le long terme, dans le respect absolu des législations locales et sans hésiter à aller au-delà le cas échéant. La mise en œuvre de ce « nouveau normal » s'effectue en trois étapes : le retour d'expérience, la définition du « nouveau normal » et son implantation, l'acceptation de la remise en cause des premiers choix et de l'évolution permanente. Il s'agit du passage d'un management d'équipe à un management de l'individu avec toute sa complexité et sa différence.

Pas une révolution, mais une évolution permanente

C'est à chaque organisation de faire le choix qu'elle pense le meilleur à l'instant et compte tenu du contexte, de maintenir une écoute et une proximité forte avec les équipes, et d'adapter ses décisions à partir des retours d'expérience en continu. Ce n'est pas une révolution post-Covid qui nous attend, mais une évolution permanente dans la continuité du monde VUCA (volatilité, incertitude, complexité, ambiguïté) tel qu'il a été défini par les spécialistes du management au début des années 1990. ■



SUPPLY CHAIN DANS L'AUTOMOBILE : DU « JUSTE À TEMPS » DÉLOCALISÉ AU « JUSTE À TEMPS » RELOCALISÉ



Philippe VENARD, directeur général, Supply Peers

Dans la construction automobile, la crise du Covid-19 met en lumière la fragilité des *supply chains* longues, trop dépendantes de divers pays et/ou régions du monde, et accélère la réflexion autour de l'évolution vers des chaînes logistiques plus courtes et mieux sécurisées. Retour sur l'histoire d'une révolution permanente.

La crise sanitaire révèle la fragilité des *supply chains* longues, trop dépendantes d'une diversité de pays ou de régions du monde, dépendance qui augmente les risques de rupture. Le débat s'inscrit dans une réflexion sur l'avenir de la filière automobile tricolore sachant que la France, qui occupait encore le 2^e rang européen en 2011, a glissé jusqu'à la 5^e place avec moins de 7 % en valeur de la production, contre 45 % pour l'Allemagne.

Dans les années 1990, la globalisation des marchés a favorisé la consolidation du secteur automobile à coup de rachats successifs. La survie des grands groupes ne fut possible qu'au prix d'une quête de compétitivité et d'économies d'échelle incorporant de la sous-traitance dans les pays à bas coûts de main-d'œuvre. Les constructeurs en ont en outre profité pour localiser leurs usines sur de nouveaux marchés comme le Maghreb, l'Europe de l'Est, l'Amérique central, du Sud et les pays asiatiques. Le « juste à temps » délocalisé a fait son chemin. Mais le mouvement a entraîné de tels transferts de technologie que les pays développés (Europe, USA...) ont fini par perdre la capacité de produire certains composants.

Les coûts de l'industrialisation lointaine

Plusieurs facteurs incitent les constructeurs à revoir un modèle fondé sur la production dans les pays à bas coûts :

- l'augmentation du coût de la main-d'œuvre des pays-ateliers comme la Chine (jusqu'à 19 % l'an entre 2005 et 2010) ;
- l'automatisation de la production qui réduit *de facto* les écarts sur les coûts de main-d'œuvre entre les sites de production ;
- la volatilité des coûts de transport (+/-45 %) impactés par celle des prix du pétrole depuis la fin des années 2000 (+/-35 %), par les difficultés de la construction navale et par la pénurie de capacité des ports à conteneurs ;

- la baisse continue de l'euro par rapport au dollar depuis 2008 (-30 %) qui minore l'intérêt de la délocalisation ;
- les exigences des consommateurs qui évoluent très rapidement et raccourcissent les cycles de vie, imposent davantage de variétés, exigent une réponse immédiate et davantage de services ;
- les risques de rupture liés à la longueur des chaînes d'approvisionnement en provenance d'Asie en cas de mauvaise planification ou d'évolution significative de la demande ;
- le renforcement de la notation RSE des grands groupes sur le plan tant environnemental (empreinte carbone) que social (travail des enfants, illégal, droits humains...) ;
- les nombreux coûts cachés : dépenses d'inventaire, déplacements imprévus dus à la non-qualité (Chine), aléas sur les coûts (pétrole), fermetures de ports, catastrophes naturelles, risques géopolitiques, risques techniques ou tout simplement vol de propriété intellectuelle (Chine).

Au début des années 2000, les constructeurs sont finalement parvenus à une double conclusion : non seulement l'industrialisation lointaine génère des coûts souvent non détectés *a priori* et qui peuvent représenter un écart de compétitivité d'au moins 20 %, mais elle comporte un risque de rupture de la chaîne logistique alors même que les *sourcings* locaux offrent une flexibilité et une réactivité beaucoup plus grande pour un niveau de coût quasi équivalent. D'où le repositionnement vers les pays de l'Europe de l'Est et du Maghreb.

« Juste à temps » et relocalisation

Une des pratiques clés du secteur automobile est la livraison à la demande et en « juste à temps » de sous-ensembles sur la chaîne d'assemblage au moment précis et dans la séquence demandée. C'est une véritable raison de relocaliser la production de ces sous-ensembles à forte intensité de main-d'œuvre

à proximité des usines de montage. Et, avec l'apparition, à la fin des années 2000, des technologies digitales de l'industrie du futur ou 4.0 pour concevoir des usines robotisées et automatisées, capables de fabriquer à la demande avec des coûts de main-d'œuvre très bas, les *supply chains* « juste à temps » peuvent se raccourcir et se relocaliser dans une certaine mesure. Le phénomène demeure toutefois marginal en France où la Direction générale des entreprises a identifié seulement 98 cas dans l'industrie depuis 2008.

Malgré la poursuite inéluctable de la mondialisation, les tendances à la relocalisation doivent être encouragées pour les secteurs à chaînes de fabrication automatisables. Les opportunités existent et les principaux axes de travail sont :

- l'incitation au développement de schémas industriels pour disposer de structures de production dans des bassins locaux assez robustes pour alimenter les marchés régionaux ;
- la proposition de modèles hybrides combinant des activités manufacturières et de services associés au produit (délai, installation, stockage, maintenance...) pour ancrer localement la production ;
- le développement de la R&D et de l'innovation sur les nouveaux produits pour alimenter des usines de fabrication locales en intégrant dès la phase de conception des produits celle de services associés et des chaînes de fabrication automatisées ;
- l'industrialisation avec de la technologie 4.0 pour optimiser le coût de production et rendre les projets économiquement viables ;
- le développement de l'agilité des chaînes logistiques par une gestion des risques. Cette approche qui incorpore des plans de prévention, des plans de continuité d'activité et des dispositifs dédiés de gestion de crise se généralisera et donnera à ceux qui en disposeront un véritable avantage concurrentiel. ■

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE : COMMENT LE TRADE FINANCE S'EST ADAPTÉ À LA CRISE COVID

©DR



Christian CAZENOVE, Global Head of Trade Finance Operations, Société Générale ; maître de conférences associé, Université de Paris-Est Créteil

Comme tout acteur économique, le secteur bancaire a payé son tribut au Covid-19. Le directeur des opérations du *trade finance* de la Société Générale partage ici son vécu de cette crise sanitaire, en analyse les effets sur le métier ainsi que sur le travail de ses équipes et anticipe une accélération de la transformation du *trade*, notamment vers le digital.

A New York, Paris, Mumbai ou Shanghai, le secteur bancaire comme d'ailleurs tous les autres acteurs de l'économie essuient depuis bientôt six mois, sans s'y être véritablement préparé, les effets d'une crise sanitaire, économique et sociale sans précédent, aussi violente que soudaine. Certes, les conséquences sur le métier du *trade finance* ont pu varier d'une banque à l'autre en fonction de la stratégie de chaque établissement et des contextes réglementaires locaux, des mesures additionnelles spécifiques pouvant être appliquées localement, en fonction des recommandations des autorités gouvernementales des pays dans lesquels chaque banque opère. Pour autant, nous pouvons, me semble-t-il, dégager quelques lignes de force communes à bien des banques qui trouveront dans les réponses qui suivent un témoignage proche de leur vécu, en lien avec les questions suivantes : quels sont les effets de cette crise sur la ligne métier *trade finance* du groupe Société Générale ? Comment nos équipes *front to back* ont-elles répondu, partout où elles travaillent, aux défis posés par le confinement ? À ce stade, quel bilan pouvons-nous tirer de cette épreuve ?

Santé des collaborateurs et des partenaires, continuité du service

En tant qu'opérateur d'importance vitale, notre priorité s'est d'abord portée sur la santé et la sécurité de nos collaborateurs, clients et fournisseurs, tout en maintenant partout dans le groupe la continuité de nos services. Confronté à une menace sanitaire sans précédent, la réponse de Société Générale a visé en premier lieu à garantir la santé et la sécurité de

ses collaborateurs, clients et fournisseurs dans l'ensemble de ses sites et activités. Ceci s'est notamment traduit par la mise en œuvre immédiate des gestes barrières et de distanciation sociale tels que recommandés par l'Organisation mondiale de la santé et relayés par les autorités sanitaires afin d'endiguer la pandémie. En outre ces mesures ont été rapidement complétées par une série de décisions visant à lutter efficacement contre la propagation du virus, dont en particulier :

- La généralisation, autant que possible, du principe du travail à distance.
 - La suspension pure et simple de tous déplacements professionnels.
 - Les réunions par visio-conférence seulement.
- Au total, tous nos personnels ont été impactés, sans exception, partout dans le monde et avec une intensité sans précédent. Maintenir la continuité de nos services dans toutes les *business unit* du groupe, et en particulier au sein de la banque transactionnelle de Société Générale¹, a formé la deuxième priorité. Une continuité d'activité suivie au quotidien par la production d'indicateurs par ligne métier permettant de s'assurer de la situation au sein de chaque département, pour mieux prévenir et remédier à toute alerte le cas échéant.

Le trade, un environnement encore peu digitalisé

Dans le domaine du *trade finance*², notre challenge a consisté à maintenir cette continuité d'activité dans une industrie encore très largement dominée par le papier et les contrôles manuels.

Dès janvier 2020, les effets de la pandémie ont significativement affecté le secteur du *trade finance* en Asie, ce qui s'est traduit par une baisse remarquable des volumes traités, les crédits documentaires en particulier. Une tendance qui s'est ensuite généralisée à l'ensemble des implantations touchées par le Covid-19 pour atteindre un plus bas fin avril en Europe, avant une reprise des activités liée au déconfinement en Asie.

À cette diminution se sont agrégés de nombreux décalages dans la réalisation de grands projets d'infrastructure, ainsi qu'un nombre significatif de reports d'échéance, voire de retard de paiements (collections), en lien avec la progression de la pandémie et ses conséquences sur la trésorerie des entreprises, pour beaucoup privées de cash.

Sur un plan plus opérationnel, il est utile de rappeler que cette activité pâtit d'un environnement encore peu digitalisé, largement dominé par :

- l'échange physique de documents (factures commerciales, certificats d'origine, connaissements maritimes... pour ne citer que les principaux) ou d'actes de garanties ;
 - les contrôles manuels nécessitant d'importantes ressources en *back-office* afin de (i) « [...] déterminer sur la base des seuls documents si ceux-ci présentent ou non l'apparence d'une présentation conforme³ » et de (ii) s'assurer que les transactions satisfont effectivement aux règles en vigueur en matière de LAB-FT⁴, aux sanctions et aux embargos⁵.
- Or, en plus d'affecter les banques, les effets du confinement n'ont pas manqué d'impacter toute la chaîne logistique, et au premier chef les

1. *Business unit* regroupant les activités de *trade finance*, *cash-management*, *correspondent banking* et affacturage (Société Générale Factoring).

2. Sont concernés tous les produits du trade : le crédit documentaire, la remise documentaire, les garanties internationales, lettres de crédit *stand-by*, ainsi que les opérations associées dont les financements, ayant pour sous-jacent un flux de marchandises ou de services.

3. Art. 14a. des Règles et usances uniformes d'ICC relatives aux crédits documentaires.

4. Lutte anti-blanchiment et contre le financement du terrorisme.

5. Cf. Chap. VI « La digitalisation : vers le zéro papier ? », in H. MARTINI, D. DEPREE et C. CAZENOVE, *Crédits documentaires, lettres de crédit stand-by, cautions et garanties – Guide pratique*, Revue banque édition, p. 191 et s.

armateurs ou les transitaires, les transporteurs de courriers express, notamment, dont la capacité à produire les originaux de B/L pour les premiers, et à acheminer ces mêmes B/L pour les seconds, a été fortement contrainte partout dans le monde.

Faciliter les transactions sans relâcher la vigilance sur les risques

Notre « obsession » : faciliter les transactions de nos clients tout en maintenant un niveau maximum de vigilance en matière de risques opérationnels.

Dans ce contexte d'une réglementation peu digitale ne reconnaissant qu'exceptionnellement la valeur légale des documents électroniques⁶, assorti d'une chaîne documentaire grippée et d'un confinement à domicile rendant plus complexes les vérifications, notre « obsession » à satisfaire nos clients a poussé les équipes, toutes les équipes, *front to back*, les fonctions support (systèmes d'information, risques, compliance), à se dépasser pour donner le meilleur d'elles-mêmes.

Ceci s'est notamment illustré par :

- La généralisation, en moins d'une semaine, du télétravail pour près de 90 % de nos collaborateurs, les 10 % restant venant sur site afin de gérer les documents sous-jacents aux opérations de *trade*⁷. Un travail à domicile rendu possible par la mobilisation sans faille de nos ingénieurs, la qualité de nos outils et infrastructures, au total un système d'information solide et performant capable de fournir la capacité VPN nécessaire au traitement en sécurité de nos opérations.
- La mise en œuvre dès sa parution le 7 avril des *guidelines* ICC⁸, un document remarquable que nous avons synthétisé puis diffusé auprès de l'ensemble de nos équipes, en mettant notamment en relief toutes les possibilités offertes par les RUU/e-RUU600, les RUE/e-RUE522.
- Un support acharné auprès de tous nos clients afin de résoudre chaque situation de blocage, généralement en lien avec l'absence d'original du B/L, et remettre un jeu de documents conformes.
- Enfin, une attention de tous les instants afin de ne pas ajouter du risque à la crise, et ainsi prévenir toutes initiatives qui auraient pour effet de fragiliser nos positions⁹.

Les résultats sont en réalité remarquables, à la mesure des défis rencontrés, faisant en réalité de cette crise un formidable catalyseur d'initiatives de nature à transformer, si nous poursuivons nos efforts, l'activité du *trade finance*.

Accélérer la transformation du *trade*, notamment grâce au digital

Malgré les difficultés, la santé et la sécurité de nos équipes et de nos partenaires a été préservée dans nos locaux partout dans le groupe. Si nos équipes ont pu ponctuellement accuser des délais de traitement dégradés par rapport aux exigences de qualité que nous nous imposons, nous n'avons connu aucune rupture dans le traitement de nos opérations. Partout dans le monde, les clients de Société Générale ont vu leurs opérations traitées sur l'ensemble de nos activités et périmètres.

Grâce aux efforts de tous les métiers au sein de la banque, mais également de nos clients, fournisseurs et partenaires, nous avons transformé dans des délais extrêmement brefs une organisation construite sur la gestion centralisée de documents papiers en un *set-up* tout à la fois agile et résilient, capable de traiter des enregistrements électroniques. Nos clients ne s'y sont pas trompés. Partout où la pandémie a éprouvé la banque, la plupart de nos relations ont salué l'engagement de nos équipes, la résilience de notre modèle et en définitive notre capacité à répondre efficacement aux attentes.

Des règles plus simples et plus efficaces

Cela étant dit, cette crise oblige le *trade finance*, partout, à accélérer sa transformation. Une transformation vers plus de digital d'abord, moins de papiers, plus de data et/ou d'enregistrements et/ou de signatures électroniques. En premier lieu sous l'angle réglementaire, à travers l'adoption par les juridictions du *Model Law on Electronic Transferable Records* – MLETR¹⁰. Mais aussi sous l'angle client, à travers des initiatives d'*e-banking* ou de plateformes sécurisées (i.e. <https://we-trade.com/>) regroupant banques, clients, assureurs et armateurs.

Une transformation de nos offres également, afin d'intégrer les aspirations accrues de l'ensemble des acteurs en direction d'un *trade* plus responsable, durable et davantage soucieux de ses impacts sociétaux et environnementaux, tenant compte du raccourcissement des chaînes d'approvisionnement.

Une transformation de nos processus enfin, bâtis sur des règles plus simples et plus efficaces, capable d'assimiler les effets de cette digitalisation, de proposer une gestion plus économe de ressources et, tout en garantissant la sécurité de nos opérations, d'offrir à nos équipes une plus grande ouverture en faveur du télétravail, sous réserve de préserver le droit à la déconnexion et de prévenir tout déséquilibre vie privée/vie professionnelle. ■

La guidance paper ICC

Répondant à la nécessité urgente de faire face aux perturbations auxquelles est confronté le marché du financement du commerce alors que le monde est aux prises avec la pandémie de Covid-19, la Commission bancaire d'ICC a mobilisé un groupe d'experts internationaux du *trade finance* afin d'établir un document d'orientation qui propose des flexibilités adaptées à la situation de crise. Ce *guidance paper* met en évidence les meilleures pratiques dans le traitement des transactions de financement du commerce qui sont soumises aux règles d'ICC. Ces questions concernent, entre autres, l'e-documentation, les délais de traitement et la force majeure.

ICC France a été associé, notamment via le président de sa Commission bancaire Georges Affaki, à cet exercice, salué par les banques françaises car il apporte de la souplesse sans mettre en péril la sécurité juridique d'opérations bancaires indispensables au commerce international.

6. *Bill of lading*, cf. <https://iccwbo.org/publication/legal-status-electronic-bills-lading/>.

7. Réception, scannérisation, intégration dans les systèmes d'information, et envoi à nos clients et/ou nos correspondants bancaires.

8. *International Chamber of Commerce*, <https://iccwbo.org/publication/guidance-paper-on-the-impact-of-covid-19-on-trade-finance-transactions-issued-subject-to-icc-rules/>.

9. Ainsi certaines banques n'ont-elles pas hésité à nous adresser – sans avis préalable – des copies de documents et exiger le paiement comme s'il s'agissait d'originaux.

10. Cf. <https://iccwbo.org/publication/icc-memo-to-governments-and-central-banks-on-essential-steps-to-safeguard-trade-finance-operations/>.

COVID-19 ET FORCE MAJEURE : LES ENSEIGNEMENTS DE L'EXPÉRIENCE CHINOISE



Hervé GUYADER, avocat à la Cour ; docteur en droit ; président, Comité français pour le droit du commerce international

Un événement de type Covid-19, qui bouleverse de manière inattendue les relations d'affaires, incite le juriste à y voir la manifestation de la force majeure et à s'en prévaloir en cas de procédure d'arbitrage. Les conditions d'application de cette notion sont toutefois aussi précises que subtiles et l'expérience chinoise peut se révéler un guide utile.

La dramatique propagation du virus Covid-19, et le confinement qui en résulte, a bouleversé les relations d'affaires. Les contrats conclus avec les partenaires chinois sont les premiers impactés mais c'est finalement l'ensemble de l'écosystème des entreprises qui est perturbé. Ce type d'événement appelle chez le juriste la tentation d'y voir la manifestation de la force majeure et de chercher à s'en prévaloir dans une procédure d'arbitrage destinée à régler le différend né de l'absence de livraison ou de paiement du contrat.

3 500 certificats de force majeure

Les observateurs du commerce international ont pu noter que le *China Council for the Promotion of International Trade* (CCPIT) avait émis, à la fin février, pic de l'épidémie dans l'Empire du milieu, près de 3 500 certificats de force majeure autorisant les exportateurs chinois à ne pas assurer l'exécution de leurs commandes et même à briser les contrats conclus. Toute la question réside dans le fait de savoir si la production d'un tel document suffit à se prévaloir de la force majeure.

En 2003, la Chine a vécu un épisode de SRAS assez semblable à la situation actuelle, lequel avait amené la Cour suprême à publier une circulaire, depuis abrogée, mais qui est susceptible de constituer un guide intéressant. L'article 3-3 de ce document indiquait que, « si l'exécution du contrat a été empêchée par l'épidémie de SRAS et si la responsabilité contractuelle a un impact significatif sur le co-contractant défaillant, le litige pourra être traité au cas par cas conformément au principe d'équité. Si l'exécution du contrat a été empêchée par les mesures administratives prises par le gouvernement pour prévenir l'épidémie de SRAS, le litige contractuel sera traité d'après les dispositions des articles 117 et 118 de la loi chinoise sur les contrats ».

La jurisprudence chinoise

Le 10 février 2020, la Cour supérieure de la province de Zhejiang a publié les avis de mise en œuvre de la réglementation des différends juridiques civils liés à l'épidémie du coronavirus. Son article 1^{er} de la deuxième section prévoit que, lorsque le contrat peut être exécuté pendant l'épidémie, les parties doivent être encouragées à exécuter celui-ci. Ainsi, la demande de résiliation du contrat par une partie des co-contractants sera refusée. Si l'une des parties pouvant l'exécuter refuse de le faire, elle peut voir sa responsabilité contractuelle engagée.

Plus précisément, trois critères se dégagent de l'étude de la jurisprudence chinoise :

- le caractère imprévisible n'est pas constitué lorsque le contrat est postérieur à l'épidémie (Cour intermédiaire de Guangzhou (2005) *Sui Zhong Fa Min Er Zhong Zi* n° 1150, *Wang Ting v. la Banque agricole de Chine*). Il est en effet difficile de plaider l'imprévisibilité d'une situation que l'on connaît ;
- si l'empêchement est momentané, l'exécution du contrat n'est suspendue que jusqu'à l'extinction de celui-ci (Cour intermédiaire de Sanya (2005) *Sanya Minyi Zhongzi* n° 79, *Yin Wenmin v. Sanya Changyuan Property Development Co., Ltd*). Les juges chinois adoptent une vision stricte de ce critère puisqu'en l'espèce, un chantier de construction faisant appel à une main-d'œuvre extérieure à une île confinée suite au SRAS avait dû se passer de celle-ci jusqu'au déconfinement. Le cas de force majeure est ici indiscutable mais reste limité au temps du confinement, de sorte que le retard de réalisation des travaux ne puisse le dépasser ;
- la force majeure n'est pas constituée lorsque les mesures gouvernementales n'affectent qu'une partie de l'activité du co-contractant défaillant (Cour supérieure de la Province de Liaoning (2013), jugement civil Liaoshi

Ermin Kangzi n° 14, *Dalian Pengcheng Holiday Damu Co., Ltd. v. Dalian Zhengdian Watch Industry Co., Ltd*). L'interprétation est ici aussi très stricte, illustrée par l'affaire mentionnée ci-dessus. Une entreprise de restauration et de chambres d'hôtes était liée à un parc d'animaux sauvages dont le commerce fut suspendu lors du SRAS. L'entreprise demanda à pouvoir résilier le contrat la liant à ses fournisseurs. Les juges chinois lui donnèrent tort en considérant que si l'activité liée aux animaux sauvages était bien interdite, rien ne s'opposait à ce que l'activité de restauration et de chambres d'hôtes qui était distincte puisse perdurer. L'épidémie de SRAS ne constituait pas une force majeure dans ce cas. Juger ainsi revient à donner une consistance exagérée à la distinction d'activités car il sera aisé d'imaginer que la fréquentation des installations de restauration d'un parc d'animaux sauvages fermé soit très relative.

Des cas en nombre limité

Le droit français n'est guère plus souple car, selon l'article 1218 du Code civil, il y a force majeure en matière contractuelle lorsqu'un événement échappant au contrôle du débiteur ne pouvait être raisonnablement prévu lors de la conclusion du contrat, dont les effets ne peuvent être évités par des mesures appropriées, et qui empêche l'exécution de son obligation par le débiteur. Ce n'est, en somme, là aussi, que si l'empêchement a rendu réellement impossible l'exécution du contrat que la notion de force majeure sera opérante.

Malheureusement, dans la plupart des cas, les récents événements ne seront constitutifs que d'un enchérissement des conditions financières des contrats. Ce n'est alors plus la force majeure qu'il faut invoquer, mais les clauses d'indexation, de renégociation, de *hardship* dans la mesure où celles-ci auront été correctement libellées. ■

Experience the true Lisbon lifestyle



mexto.property.investment



company/mexto

With the finest selection of luxury apartments

Lisbon can be the start of what you have always dreamed of. Own a home in Lisbon and live a unique experience in one of the best cities in the world to live and work with one of the best climates in Europe. Where the past and history mixes with the future and innovation. Explore the Mexto Property Investments excellence real estate properties and live the true luxuriant Lisbon's lifestyle.



RODRIGO DA FONSECA PRIME RESIDENCES

T3 | T4 Areas: 140 - 290 m²

Central Lisbon location near Avenida da Liberdade, terraces, private gardens, swimming pool, private car parking.

rodrigodafonseca43.pt



MAISON EDUARDO COELHO

T1+1 | T2 | T3 | T3+1

Areas: 84 - 342 m²

Historical Lisbon location in Príncipe Real, terraces, private gardens, swimming pool, car parking, Duplex.

maisoneduardocoelho.pt



AVENCAS OCEAN VIEW RESIDENCES

T2 | T3 | T4 Areas: 170 - 342 m²

Cascais ocean view, terraces, private gardens, swimming pool, Gym, SPA, private car parking, Penthouse apartment.

avencasoceanview.pt



For further information and sales:

T. +351 213 461 050

E. sales@mexto.pt

www.mexto.swiss



MEXTO
PROPERTY INVESTMENT

« IL N'EST PAS À EXCLURE UNE EXPLOSION DES LITIGES POST-COVID-19 »



Philippe CAVALIEROS, avocat associé, Simmons & Simmons LLP

Avocat associé et responsable de la pratique arbitrale au sein du bureau de Paris de Simmons & Simmons LLP, cabinet leader en droit de la santé et des sciences de la vie, Philippe Cavalieros revient sur les spécificités de l'arbitrage dans le secteur des sciences de la vie, et tire en particulier les leçons de la pandémie de Covid-19.

Échanges Internationaux. Le secteur de la santé a plus que jamais connu une accélération extraordinaire avec la pandémie du Covid-19. Quels sont les défis auxquels l'industrie a été confrontée ?

Philippe Cavalieros / Il est une évidence de rappeler que le secteur de la santé au sens large a été, et continue d'être, en première ligne dans le combat contre la maladie, qu'il s'agisse du personnel soignant évidemment, auquel on ne peut pas ne pas rendre hommage, ou des entreprises du secteur qui se sont mobilisées pour développer et produire en un temps record les outils nécessaires pour y faire face. Il convient évidemment aussi de saluer la recherche sur la compréhension et le séquençage du virus aux fins, nous l'espérons tous, de trouver des vaccins, diagnostics et traitements adéquats. Saluons aussi les entreprises du secteur industriel au sens large, qui, dépassant leur expertise traditionnelle, ont su se diversifier avec la production en grande quantité de respirateurs ou de masques notamment, en participant à l'effort national, voire mondial. Cette accélération soudaine a évidemment mis sous grande tension les industriels du secteur et laissera à n'en pas douter des traces pour de nombreuses années à venir. Une réorganisation du secteur, couplée à une nécessaire coopération internationale (plutôt qu'un repli sur soi), pour mieux combattre les pandémies sera inévitable. Cette réorganisation, contrainte ou choisie, entraînera nécessairement des frictions qu'il faudra traiter.

E.I. Quel rôle peut jouer l'arbitrage en la matière ?

P.C. / L'arbitrage est le mode idoine de résolution des litiges du secteur. Avant la crise du Covid-19 déjà, le marché pharmaceutique mondial devait dépasser les USD 1,5 trillion en 2023 avec une croissance annuelle cumulée de 3 à 6 % dans les quatre prochaines

années. Les États-Unis devraient rester en tête, suivis de l'Europe et du Japon, mais l'Amérique latine n'est pas en reste, avec notamment le Brésil, dont le secteur a connu une croissance de 11,5 % entre 2013 et 2017, contre 4,4 % dans les 5 plus grands marchés de l'UE. Considérant ces données, face à cette mondialisation et à l'augmentation du flux des échanges, seul l'arbitrage international permet de résoudre efficacement les éventuels différends du secteur. Les statistiques d'ICC démontrent d'ailleurs déjà que le secteur de la santé et pharmaceutique constitue 4 à 7 % des affaires soumises devant la Cour internationale d'arbitrage, ce qui est considérable.

E.I. Quelle est la typologie des litiges réglés ou susceptible d'être réglés par voie d'arbitrage ?

P.C. / Les litiges complexes et à fort enjeu rencontrés dans le secteur sont souvent associés à la phase de recherche et développement, des problématiques de licence, du marketing ou de la co-promotion, et enfin des opérations de distribution ou mise sur le marché. D'autres différends naissent classiquement aussi à l'occasion de tout type de relation contractuelle ou capitalistique, particulièrement les accords de collaboration ou, plus traditionnellement encore, les fusions-acquisitions et leurs conséquences. Il n'est pas à exclure du reste une explosion des litiges de ce type post-Covid-19, en écho à la tectonique des bouleversements dont le secteur sera l'objet.

E.I. Plus spécifiquement, quels sont les avantages de l'arbitrage concernant le secteur ?

P.C. / Il s'agit des avantages classiques de l'arbitrage commercial international dont les bénéfices sont encore plus prégnants dans le secteur de la santé, au premier rang desquels la confidentialité. Si de sérieux et regrettables doutes existent sur la confidentialité de

l'arbitrage commercial international aujourd'hui, il suffit néanmoins aux litigants de s'entendre au préalable dans leur contrat ou pendant l'arbitrage pour éviter que leur identité, la composition exacte d'une formule, ou l'existence même de leur différend, ne soient rendues publiques. Par ailleurs, l'arbitrage permet la désignation d'arbitres disposant d'une expérience spécifique du secteur, avec notamment des compétences en propriété intellectuelle, dispositions réglementaires, ou une parfaite maîtrise des pratiques et réalités spécifiques du marché. L'arbitrage permet aussi aux parties de présenter des experts scientifiques selon les modalités qu'elles auront choisies. Par exemple, les parties peuvent décider de nommer des experts de toute nationalité, et de les interroger elles-mêmes, notamment par visio-conférence ou bien de les confronter (« hot-tubbing ») devant le tribunal arbitral. Eu égard à l'importance et la complexité des litiges du secteur au plan scientifique, la flexibilité qu'offre l'arbitrage en la matière est un atout considérable. La flexibilité de l'arbitrage permet en outre de trancher des différends multi-juridictionnels, fréquents dans le secteur, dans un seul forum, neutre. Ainsi, les questions, ô combien stratégiques, de validité de brevets dans différents pays, peuvent être généralement réglées par voie d'arbitrage. Enfin, les sentences arbitrales bénéficient des dispositions de la Convention de New York de 1958 pour la reconnaissance et l'exécution des sentences arbitrales étrangères, qui circulent ainsi très aisément dans un monde globalisé.

E.I. Quels sont les défis auxquels l'arbitrage est confronté dans le secteur ?

P.C. / La complexification croissante des différends nécessite non seulement une grande maîtrise du secteur considéré par tous les acteurs (conseils, arbitres, institutions d'arbi-

trage, experts), mais aussi une parfaite connaissance de la procédure arbitrale elle-même et des personnalités qui la composent. L'arbitrage n'est toutefois pas nécessairement une fin en soi. Il offre en effet, si toutes les parties le souhaitent, des garanties nécessaires à la préservation des intérêts commerciaux à long terme des entreprises. À tout moment, les conseils doivent aussi savoir rappeler aux parties qu'elles sont libres de transiger ou d'appliquer des modes de résolutions alternatifs à leur différend. Ceci est particulièrement vrai dans le secteur de la santé, où la coopération internationale est de plus en plus vitale pour combattre les pandémies. La préservation des échanges, de la recherche, la mise en commun de moyens en cas de crise internationale majeure comme le Covid-19 ne saurait être ralentie par l'existence d'un différend entre les parties concernées. Les tribunaux arbitraux et les institutions d'arbitrages doivent en être conscients pour permettre et faciliter la lutte collective et surmonter les défis de demain.

E.I. Qu'en est-il de l'arbitrage d'investissement contre des États ?

P.C. / Les investissements massifs des opérateurs du secteur, notamment dans le cadre de la construction d'usines de recherche et/ou de production, ou aux fins d'extraire au plus près les composants phytosanitaires essentiels à une formule médicamenteuse, encouragent l'État d'accueil, désireux de retirer les bénéfices en termes d'emplois et de retombées économiques, à accorder à l'investisseur des avantages sur une période considérée. Le non-respect de ses engagements engendrera inévitablement, des contentieux importants. Les mécanismes de protection prévus, notamment dans les traités bilatéraux d'investissements prévoyant un mécanisme d'arbitrage,

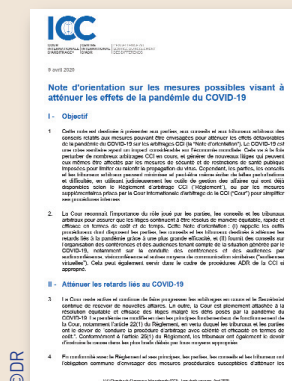
pourraient alors être actionnés, particulièrement dans un contexte extra-européen.

E.I. Et les défis liés à la crise du Covid-19 en matière d'arbitrage d'investissement contre des États ?

P.C. / La crise du Covid-19, a parfois conduit des États à prendre des mesures drastiques de tout ordre, susceptibles de violer les mécanismes de protection des investissements. Par exemple, certains États ont pu restreindre la liberté d'entreprendre, distordre la concurrence ou encore adopter des mesures discriminatoires à l'égard d'investisseurs étrangers. Il n'est pas à exclure ainsi que certains investisseurs attaquent les États en conséquence. Les

tribunaux arbitraux devront alors trancher – appliquant les dispositions du contrat conclu entre les investisseurs et les États, ou celles des traités bilatéraux d'investissement et du droit international – entre le caractère légitime des mesures prises en la matière, en période d'urgence sanitaire, et la protection des investissements. La tâche sera complexe, le tout sous couvert d'attaques contre la légitimité de l'arbitrage d'investissement, dont l'origine provient justement de la crainte d'une remise en cause par des juges privés de politiques de santé publique ou environnementales. La pandémie du Covid-19 contribuera sans nul doute à l'évolution du droit international en la matière. ■

La Note d'orientation d'ICC sur les mesures possibles visant à atténuer les effets de la pandémie du Covid-19



La Cour internationale d'arbitrage d'ICC a identifié deux conséquences principales de la crise sanitaire et sociétale qu'est le Covid-19 sur l'arbitrage : (i) l'émergence de nouveaux litiges liés à la pandémie (ou plus précisément, aux mesures restrictives adoptées par les États pour lutter contre celle-ci) et (ii) des retards dans les procédures arbitrales. Pour remédier à ce second écueil, la Cour a élaboré une note d'orientation à destination des parties, de leurs conseils et des tribunaux arbitraux, ayant pour objectif d'assurer un règlement des différends équitable, rapide et efficace. Pour ce faire, plusieurs outils sont mis en avant

comme, par exemple, la possibilité de tenir des audiences et des conférences à distance, lorsque les circonstances de l'affaire le permettent. Cette note est disponible sur le site d'ICC (www.iccwbo.org).


VOLCÁN
DE MI TIERRA



@volcantequila

193300201A0960
EVITE EL EXCESO
www.alcoholinformate.org.mx

Améliorez votre expérience aéroportuaire avec LoungeMe.

Accès rapide et facile à plus de 500 salons d'aéroport dans le monde en quelques clics.

Pourquoi nous rejoindre également en tant que partenaire d'entreprise?

LoungeMe fournit une infrastructure très flexible et conviviale pour accroître la fidélité des clients et les flux de revenus accessoires dans la chaîne de valeur du voyage. Soyons connectés!

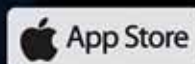


LOUNGE ME

Worldwide Mobile Lounge Access



Téléchargez gratuitement



lounge.me

LoungeMeApp

LoungeMeApp

LoungeMe