



# CLUB ECONOMIQUE DU KIVU (CEK)

## FEUILLET ECONOMIQUE

Vol.03, N°01 | 2026  
Bukavu/RDC

Publié le 27 Mars 2026

### Contacts

+ (243) 973 358 660 + (243) 973 689 564  
[club.economique@ucbukavu.ac.cd](mailto:club.economique@ucbukavu.ac.cd)  
<https://twitter.com/ClubEcoKivu>

Plus d'info.?

Visitez notre site web  
<https://clubecokivu.com>

## Éditorial

**AGISHA JUWE Emmanuella**

### *Au cœur de l'économie*

- Conférences de Seattle, Cancun et Doha : échecs diplomatiques ou révélateurs d'un système en crise?

*Autrice* : **CIKWANINE BISONGA Marie-Joelle**

- Chaînes de Valeur Mondiales à l'Ère des Crises : Régionalisation, Relocalisation ou Résilience ?

Auteur : **BAGUMA BASHIZI Olivier**

## Equipe de rédaction :

- **Rédacteur en chef : Frederic KAHINDO**
- **Rédacteurs : Daniel NFUNDIKO et HEKIMA MUGONGO Victoire.**
- **Graphisme : Ir Gloire BUSIRA**

# Crise économique en RDC : quand les défaillances du leadership aggravent une tourmente déjà profonde.

AGISHA JUWE Emmanuella

Étudiante en Bac 3 Gestion

Université Catholique de Bukavu (UCB)

[emmanuellaagisha24@gmail.com](mailto:emmanuellaagisha24@gmail.com)

Dans un pays que la nature a comblé sans retenue — où les terres arables s'étendent à perte de vue et où les entrailles du sol regorgent de richesses — tout semble promettre l'abondance. Et pourtant, au cœur de cette profusion, la croissance se fait attendre, hésitante, presque absente. Comme une promesse jamais tenue, les ressources demeurent là, silencieuses, incapables à elles seules de dissiper les crises qui assombrissent l'horizon. C'est le paradoxe d'une terre généreuse mais meurtrie, où l'opulence côtoie le manque, et où le potentiel, immense, peine encore à se transformer en espérance tangible.

Le terme « crise économique » bien que je le conçoive légèrement inapproprié, désigne toutefois une situation bien plus alarmante que le simple fait de l'inexploitation. Il n'est pas tout à fait simple de parler de l'origine de la crise, car la réponse pour plus d'un serait alors une évidence si l'on s'en tient à ce que l'on a toujours connu. Cette évidence régit plus qu'une question du pourquoi mais prend une autre, tout autre : celle d'interroger le comment de tout ce qu'on eut vu, vécu.

Il suffit d'un souffle, d'un mot afin de conférer à l'univers congolais une forme... Mais qu'en est-il de ce pays, pays aux multiples richesses frappée amèrement par une crise économique puissante? Tout porte à croire que c'est ironique mais il n'en est point. Peut-être il y'a-t-il une solution pour aller au-delà de ce que l'on pourrait qualifier ici d'anomalie. Plusieurs faits économiques nous pousseraient à tourner notre regard vers la capacité d'investissement du pays, l'effectif du capital humain, etc. Toutefois, la réussite de tout ceci passe principalement par la gouvernance comme dirait *Acemoglu et ses pairs*. Mais avant de penser gouvernance; l'on voit avant tout le leadership des dirigeants. Tout commence par là...

Bien de personnes parlent du leadership, ce qui

par ailleurs est un concept employé régulièrement dans le secteur économique, mais qu'en est-il réellement? La tendance naguère n'est qu'à se limiter au concept tel un mot familier dont on ne se sent pas obligé de percer la puissance du sens pour pouvoir en faire usage. Par ailleurs ce qui semblait être un espoir pour nous peuple congolais s'est révélé être un grand échec de la part de nos leaders, sans bien évidemment mentionner leur défaillance au cours des leurs divers essais...

C'est une bien triste situation que nous connaissons, parce qu'en tant que leader leur participation devrait avoir un impact positif sur l'économie du pays. L'ignorance de leur aptitude à imposer leur vision et de pouvoir en qualité de guide inciter toute une population à y adhérer pour pouvoir regarder dans la même direction, car être leader c'est être conscient de l'impact de ses décisions sur un avenir des personnes, c'est être attentif aux besoins des regards qui se tournent vers soi, c'est être un fidèle gardien des rêves de toute une communauté, et spécialement pour notre pays, c'être un phare aux milieux des ténèbres engendrées par des années de misère, d'incertitude, de désespoir. L'apport d'un regard nouveau régit par des leaders investis pour le développement de notre pays est donc de mise. A cet effet, pourrions-nous, le cœur et les actions débordant d'espoir et de bon sens faire face à cette crise économique et unis dans l'effort nous bâtirons un pays plus beau qu'avant.

# Conférences de Seattle, Cancun et Doha : échecs diplomatiques ou révélateurs d'un système en crise ?

Cikwanine Bisonga Marie-Joëlle

Master en Économie du développement | UCB

[cikwanine.bisonga@ucbukavu.ac.cd](mailto:cikwanine.bisonga@ucbukavu.ac.cd)

## Résumé

L'Organisation Mondiale du Commerce créée en 1995, régule le système commercial multilatéral à travers les conférences ministérielles qu'elle organise. Seattle (1999), Doha (2001) et Cancun (2003), ces rencontres, bien que clés pour impulser les négociations commerciales mondiales, ont été marqués par des blocages majeurs, en particulier les tensions entre les pays du Nord et du Sud sur l'agriculture, les subventions, la propriété intellectuelle et l'accès aux marchés. La montée des pays émergents, organisés en coalitions comme le G-20, a remis en cause le pouvoir au sein de l'OMC, compliquant davantage les négociations. Parallèlement, la société civile et les Organisations Non Gouvernementales ont pris une place croissante, en mobilisant l'opinion publique et en dénonçant les inégalités engendrées par le système, mais restent limitées dans leur influence institutionnelle. Ces conférences révèlent une double crise : d'un côté, la difficulté à parvenir à des compromis entre membres aux intérêts divergents ; de l'autre, une perte de légitimité de l'OMC perçue comme dominée par des intérêts étatiques et économiques peu sensibles aux besoins des pays en développement. Face à ces obstacles, se développe une tendance à la multiplication des accords bilatéraux et régionaux, signe d'un affaiblissement du multilatéralisme. Pour que l'OMC conserve son rôle central, une réforme profonde du système commercial mondial est indispensable afin d'intégrer les nouvelles réalités géopolitiques et économiques tout en répondant aux exigences croissantes de la justice sociale et économique.

**Mots clés :** *OMC, conférences ministérielles, Seattle, Doha, Cancun, tensions Nord-Sud, pays émergents, G-20, société civile, Organisation Non Gouvernementale, crise de légitimité, multilatéralisme, réforme commerciale, justice sociale.*

## Introduction

Créée en 1995, l'Organisation Mondiale du Commerce est le fondement juridique et institutionnel du système de commerce multilatéral. Elle constitue, pour ses 150 membres, une instance pour l'examen de leurs politiques et de leurs pratiques commerciales, leurs négociations multilatérales ainsi que pour le règlement des différends qui les opposent (Sawadogo and Riedl, 2007). Pour atteindre ces objectifs, l'OMC organise régulièrement des conférences ministérielles qui représentent son organe décisionnel suprême et se réunissent habituellement tous les deux ans (Organisation mondiale du commerce, 2023). Ces conférences ont pour mission d'impulser et de coordonner des cycles de négociations visant à approfondir les accords commerciaux et à adapter le cadre réglementaire international aux évolutions économiques mondiales.

La conférence de Seattle organisée par l'OMC en 1999 n'a pas abouti à un consensus suite aux manifestations qui s'étaient faites dans les rues, celle de Doha tenue en 2001 s'est servie de l'expérience du passé pour se préparer en conséquence et essayer de balayer toutes les questions qui étaient restées en suspens lors de la précédente réunion ministérielle, elle a abouti au moins à un texte de déclaration bien que certains pays n'ont pas pu tirer satisfaction de cet événement aussi. De nombreux journalistes et responsables politiques estiment qu'une conférence ministérielle réussie est celle qui aboutit à un texte convenu, en partie parce qu'ils considèrent les réunions ministérielles comme des négociations épisodiques et autonomes. Dans le cas de Doha, l'absence d'un tel texte aurait été considérée comme un échec, et après la débâcle de Seattle, un tel échec aurait été considéré comme ayant porté atteinte à la crédibilité de l'OMC (Wolfe, 2004). La Conférence de Cancun tenue en 2003 n'a pas été à la hauteur également, en s'achevant sans que les ministres tirent un compromis. Selon des articles de presse et des déclarations ultérieures des participants à cette réunion, la cause apparente et immédiate de l'échec cette réunion ministérielle était l'incapacité à

s'entendre sur le lancement de négociations formelles sur les questions dites de Singapour. D'autres, cependant, ont avancé d'autres explications à cet échec, notamment la mauvaise présidence de la réunion ministérielle par le ministre mexicain des Affaires étrangères, M. Luis Ernesto Derbez ; l'incapacité à s'accorder sur les modalités de négociation des barrières commerciales agricoles, des subventions à l'exportation et des politiques de soutien interne ; l'incapacité de nombreux membres de l'OMC à négocier ou à discuter simultanément de nombreuses questions pendant et avant la conférence ministérielle de Cancun ; et le sentiment que certains représentants nationaux à Cancun n'étaient pas prêts à y aller au delà des demandes prédéterminées des autres et ont montré peu de propension à « négocier sérieusement » avec les autres délégations (Evenett, 2003).

Malgré les avancées réalisées lors des réunions ministérielles, les attentes des pays membres ne sont pas toujours satisfaites. Les faiblesses soulevées lors des réunions précédentes sont souvent insuffisamment prises en compte dans les sessions suivantes, ce qui engendre des tensions entre les membres. Cette problématique justifie la rédaction de ce travail, qui cherche à répondre à la question : *en quoi les conférences de Seattle, Doha et Cancun constituent-elles à la fois des échecs diplomatiques et des symptômes d'une crise du système commercial multilatéral ?*. Ces échecs ne sont pas simplement dus à un manque de préparation, de communication ou de gestion des relations entre membres, comme on pourrait le penser à première vue, mais reflètent des déséquilibres structurels profonds du système commercial international, aggravés par la montée des pays émergents et les pressions croissantes de la société civile.

Hormis l'introduction et la conclusion, notre analyse s'articule en quatre parties. Nous présentons d'abord les attentes et le contexte de chaque conférence, puis les blocages Nord/Sud ainsi que le rôle des pays émergents. Ensuite, nous abordons la place des Organisations Non Gouvernementales et de la société civile, avant d'examiner, dans la dernière partie, l'impact de ces événements sur la légitimité et l'avenir de l'OMC.

## 1 Contexte et attentes des conférences ministérielles

La conférence ministérielle de Seattle en 1999 s'annonçait comme une étape cruciale pour lancer un nouveau cycle de négociations couvrant des enjeux majeurs tels que l'agriculture, les services et l'environnement. Cependant, elle s'est déroulée dans un contexte particulièrement complexe et conflictuel. Les tensions internes à l'OMC, amplifiées par une longue crise de succession à la direction générale, ont fragilisé la coordination et la préparation des négociations (VanGrasstek, 2016). Parallèlement, la conférence a été marquée par une contestation sociale sans précédent, illustrée par la « Bataille de Seattle », où des milliers de manifestants, issus de mouvements divers opposés à la mondialisation néolibérale, ont puissamment exprimé leur rejet de l'OMC, provoquant des perturbations importantes et un climat d'urgence dans la ville hôte. Leurs revendications et tactiques étaient diverses et souvent contradictoires (Levi and Murphy, 2006). Sur le plan des négociations, les divergences profondes entre pays du Nord, désireux de protéger leurs marchés agricoles, et pays du Sud, réclamant une plus grande ouverture, ont contribué à bloquer tout accord. L'accord général sur les tarifs douaniers et le commerce, (GATT) était essentiellement un contrat entre économies industrielles, et de nombreux produits d'exportation intéressant les pays en développement n'étaient pas couverts. Suite au Cycle d'Uruguay, les pays en développement sont désormais intégrés au système, et celui-ci doit évoluer à un rythme qu'ils peuvent gérer. L'incapacité à reconnaître cette nouvelle réalité a contribué à l'échec de Seattle (Wolfe, 2004). Ces facteurs réunis, renforcés par un manque de préparation et de cohésion des délégations, ont conduit à l'échec de la conférence, aucune décision finale n'ayant pu être prise, ce qui a marqué un coup d'arrêt significatif au cycle de négociations multilatérales.

En Novembre 2001, à l'occasion de la quatrième conférence ministérielle de l'OMC qui a eu lieu à Doha, au Qatar, ses membres ont décidé d'entamer un nouveau cycle de négociations commerciales internationales appelé "programme de Doha pour le développement". Ce nouveau cycle de négociations a pour but de répondre aux demandes des pays en développement afin d'adapter le système de commerce multilatéral à leurs besoins et leur permettre ainsi de bénéficier des avantages de

la mondialisation des marchés. En effet, bien que l'ouverture au commerce et à l'investissement ait permis à certains pays d'enregistrer des taux de croissance économique élevés et d'améliorer les conditions de vie de leurs citoyens, plusieurs autres, principalement des pays d'Afrique, n'ont pu en profiter. Au contraire, ils ont vu leur part du commerce international diminuer au cours des 20 dernières années et, pour certains, le niveau de pauvreté a même augmenté (Sawadogo and Riedl, 2007). Par rapport à la conférence ministérielle de Seattle, Doha a bénéficié d'une meilleure préparation, d'un projet de texte plus concis, et d'un gouvernement hôte prêt à prolonger les négociations, bien que la sécurité des délégués restait une préoccupation majeure en raison des menaces terroristes. Les négociations faites visaient à faciliter l'accès aux marchés agricoles (avec un objectif de réduire ou éliminer les subventions à l'exportation), la clarification des règles sur les mesures d'antidumping, permettre aux pays en développement d'avoir accès à des médicaments plus importants tout en reconnaissant l'importance des brevets, sans oublier les questions liées à l'environnement et la protection des investissements. Le processus de Doha bien qu'il était plus représentatif et plus inclusif que toutes les précédentes réunions de l'OMC, il n'a pas satisfait tous les membres, car beaucoup se sentaient encore exclus, malgré cela, elle a abouti quand même à un texte de déclaration, ce qui fait d'elle un événement réussi comparativement aux autres.

La conférence ministérielle de Cancun, qui s'est tenue du 10 au 14 septembre 2003 devrait pousser ses membres à réaliser les objectifs fixés lors du cycle de Doha, chose qui n'a pas abouti suite à des divergences entre les pays Nord et ceux du Sud, ils n'arrivaient pas à s'entendre sur les questions principales portant sur les négociations, à savoir : les trois piliers du commerce des produits agricoles (l'agriculture, accès aux marchés pour les produits non agricoles (AMNA) et les services), les subventions à la production du coton aux producteurs américains et de leur impact sur les pays en développement d'Afrique (cette question ne figurait pas sur le plan de Doha mais a suscité beaucoup d'attention à la conférence de Cancun conduisant à des tensions entre les pays Nord-Sud), les quatre questions de Singapour [la relation entre les politiques commerciales et d'investissement, l'interaction entre les politiques commerciales et de concurrence, la transparence des pratiques de marchés publics et les pratiques de facilitation des

échanges (telles que des procédures douanières plus efficaces)]. Juste avant la conférence de Cancun, la communauté européenne et les États-Unis ont présenté conjointement un projet de texte sur l'agriculture, en réponse à une demande formulée par les autres membres à l'occasion d'une miniréunion ministérielle tenue en juillet à Montréal (VanGrasstek, 2016). La proposition de ces deux puissances mondiales a joué en défaveur des certains pays, d'où l'émergence de G-20 qui regroupe des puissances telles que le Brésil, l'Inde, la Chine, l'Afrique du Sud, etc. la coalition de ces 20 pays ne voulait pas que l'on traite des issues de Singapour avant que le consensus soit pris sur la question de l'agriculture. Pour eux, les subventions accordaient aux pays exportateurs (qui sont pour la plus part les pays développés) constituent un frein pour le développement des pays moins avancés suite à la circulation des produits importés et vendus à un prix faible sur le territoire national, ce qui limite les producteurs locaux. Ainsi, suite à cette mésentente entre les pays du Nord et du Sud, où chacun cherche à privilégier ses intérêts, cette conférence s'est terminée par une absence d'accord, ce qui compromet la légitimité de l'OMC.

## 2 Analyse des blocages Nord-Sud et rôle des pays émergents

Le lancement, suite à la quatrième conférence ministérielle de l'OMC à Doha fin 2001, d'un cycle de négociations baptisé "Agenda de Doha pour le développement (ADD)" a remis au centre des relations économiques internationales la problématique du développement et les conflits-coopérations Nord-Sud (Abbas, 2007). Les blocages entre le Nord et le Sud à l'OMC se manifestent notamment à travers les subventions agricoles massives pratiquées par l'Union Européenne et les États-Unis. Les aides, issues de la Politique Agricole Commune (PAC) freinent l'accès des produits du Sud aux marchés du Nord en maintenant une concurrence faussée car les pays du Sud ne se voyaient pas être compétitif sur le marché mondial, d'où ce déséquilibre accroît les tensions commerciales Nord-Sud. Les accords sur les aspects des droits de propriété intellectuelle (ADPIC) engendrent également des tensions autour des médicaments génériques, car ils protègent fortement les brevets, limitant l'accès des pays en développement à des traitements à moindre coût, ce qui soulève des critiques de la part

de nombreux pays et ONG. L'approche du Nord dans les négociations consiste souvent à élargir les sujets en y intégrant des thèmes comme les investissements et la concurrence, sans résoudre les problèmes majeurs hérités des cycles précédents, ce qui contribue aux blocages persistants dans les discussions commerciales internationales.

Les pays émergents occupent une place centrale dans les négociations menées à l'Organisation Mondiale du Commerce, agissant comme porte-parole des pays en développement et parviennent à imposer leurs revendications grâce à des coalitions flexibles qui remettent en cause la domination traditionnelle des pays riches, notamment depuis la formation du G-20 commercial. (Woll, 2008). La présence de cette classe a pour conséquence d'accentuer les blocages dans les négociations multilatérales, mais elle ouvre également la voie à une gouvernance commerciale plus équilibrée et représentative des réalités économiques actuelles.

### 3 Place des Organisations Non Gouvernementales et de la Société Civile

Selon Canet and Audet (2005), la reconnaissance de la place des organisations non gouvernementales (ONG) au sein de l'organisation mondiale du commerce est croissante mais limitée (elles sont confinées à un rôle de relais publicitaire et ne peuvent participer directement aux travaux et réunions officielles de l'OMC). Depuis la conférence de Seattle en 1999 jusqu'à celle de Cancun en 2003, la société civile a su imposer sa présence, notamment par des mobilisations massives et symboliques qui ont contribué à l'échec ou à la suspension des négociations. Ces événements ont révélé les tensions entre l'ouverture formelle de l'OMC aux ONG et la difficulté pour ces dernières d'exercer une influence réelle et constructive dans un cadre souvent perçu comme fermé et dominé par les intérêts étatiques et économiques. Ainsi, bien que leur pouvoir d'action soit restreint, les ONG, particulièrement celles des pays en développement, jouent un rôle crucial en sensibilisant les membres de l'OMC et en défendant des causes telles que l'équité commerciale et justice sociale. Leur participation reste un défi pour une gouvernance mondiale plus inclusive et plus équitable.

Lors de Seattle en 1999, les estimations chiffrent à 2000 le nombre d'ONG qui se sont mobilisées, défendant les intérêts des populations des pays en développement. Cet événement a constitué un véritable signe de la contestation sociale mondiale et a conduit à l'échec partiel de la conférence, illustrant simultanément la montée en puissance d'une société civile transnationale déterminée à peser sur les négociations internationales (Rongead and collaborateurs, 2000). Pour Doha, les attentats du 11 septembre précédant de peu la conférence de Doha (10-14 novembre) ont restreint les manifestations publiques, néanmoins les organisations non gouvernementales présentes au cycle ont plaidé pour que le "Programme de Doha pour le développement" réponde aux besoins des pays en développement en réduisant les inégalités entre les membres de l'OMC. À la conférence ministérielle de Cancun en 2003, les ONG et la société civile ont joué un rôle significatif en mettant en lumière les enjeux sociaux et économiques liés à la dérégulation agricole et au commerce mondial. Malgré l'échec global de la conférence, ces acteurs ont réussi à s'imposer comme une force critique incontournable, utilisant notamment des stratégies informelles pour influencer les débats (Fougier, 2003). Ces mobilisations successives des ONG et de la société civile aux conférences ministérielles ont ainsi lutté pour la prise en compte des intérêts sociaux, économiques et environnementaux dans les négociations commerciales multilatérales.

### 4 Impact des conférences ministérielles sur la légitimité et l'avenir de l'OMC

L'organisation mondiale du commerce fait face à une crise profonde de légitimité qui compromet sa capacité à réguler efficacement le commerce international. Cette crise se manifeste particulièrement lors des conférences ministérielles, moments clés où les négociations, souvent marquées par des luttes intenses pour une meilleure organisation du commerce mondial, aboutissent fréquemment à l'échec. Ces échecs fragilisent la crédibilité de l'OMC et renforcent la contestation de certains États membres qui estiment que l'intégration globale vantée par l'organisation repose sur des bases inéquitables (Samboé, 2016). L'OMC est de plus en plus perçue comme une institution dominée par les multinationales,

qui dictent les règles au détriment des pays en développement (PED).

Ces conférences ministérielles révèlent également les tensions profondes entre pays du Nord et pays en développement. Ces derniers, conscients des limites du « commerce des illusions » énoncé par [Rodrik \(2002\)](#), s'opposent à des règles qu'ils considèrent comme favorisant de manière disproportionnée les intérêts des multinationales au détriment de leurs économies. Ces désaccords ont provoqué des blocages majeurs, notamment lors des conférences de Seattle et Cancun, où les pays en développement ont refusé des politiques commerciales jugées inéquitables. En plus, certains pays contestent la vision idéologique de l'OMC qui prône une libéralisation simpliste, sans tenir compte des différences économiques et sociales ([Laidi, 2005](#)). Cette situation alimente une crise de légitimité plus large ; selon [Maurel \(2009\)](#), les règles de l'OMC sont perçues comme des mesures externes affaiblissant la souveraineté des États et l'idéal démocratique, imposant un « droit de l'OMC » dominant notamment par le biais du mécanisme de règlement des différends ([Carmody, 2008](#)). Les critiques du Nord dénoncent les conséquences sociales et économiques de l'ouverture des marchés, souvent responsable de pertes d'emplois massifs, tandis que les pays du Sud pointent la concurrence déloyale affaiblissant leurs productions nationales ([Montebourg, 2011](#)). Ces oppositions qui se manifestent lors des conférences ministérielles alimentent ainsi la perte de crédibilité de l'OMC en tant qu'instance régulatrice du commerce mondial.

Face aux difficultés grandissantes des négociations multilatérales au sein de l'OMC, les conférences ministérielles ont mis en lumière une montée significative des accords bilatéraux et régionaux qui permettent aux États de contourner l'organisation multilatérale. Parmi ces accords, nous pouvons citer les accords de libre-échange (ALE), les accords commerciaux régionaux (ACR), accords de libre-échange nord-américain (ALENA) ainsi que des coalitions [le groupe des ACP (Afrique, Caraïbes, Pacifique), le G90, G20, G33 ou le G4] permettant aux pays en développement de défendre au mieux leurs intérêts. [VanGrasstek \(2016\)](#) souligne que cette tendance reflète une fragmentation des négociations, où certains membres privilégient des accords « à géométrie variable » comme compléments, voire alternatives au multilatéralisme, contribuant ainsi au ralentissement des cycles multilatéraux, à l'image du cycle

de Doha toujours inachevé. Cette évolution (la présence des accords et des coalitions) s'accompagne également d'une opposition accrue entre blocs économiques, fragilisant davantage la cohésion et les négociations futures du système commercial global. [Benicchio and Charveriat \(2007\)](#) ne restent pas indifférents et montrent que l'avenir de l'OMC en tant qu'organe multilatéral régulateur des échanges mondiaux apparaît fortement compromis face aux défis institutionnels actuels. L'instauration de règles commerciales plus justes est une condition indispensable à la mise en œuvre des réformes nécessaires bien que les négociations semblent quotidiennement s'éloigner de cette perspective.

## Conclusion

La persistance de l'absence de compromis lors des conférences ministérielles de Seattle (1999), Doha (2001) et Cancun (2003) constitue un signal fort d'échecs diplomatiques majeurs et révèle une crise profonde du système commercial multilatéral. Ces conférences mettent en lumière les tensions structurelles persistantes entre les pays du Nord et du Sud, marquées par des désaccords sur des enjeux cruciaux tels que l'agriculture, les subventions, la propriété intellectuelle et l'accès aux marchés. De plus, la montée en puissance des pays émergents, organisés en coalitions influentes comme le G-20, impose de nouvelles règles du jeu qui complexifient davantage les négociations. Parallèlement, la contestation croissante de la société civile, incarnée par les ONG et les mouvements sociaux, met en avant les demandes pour une plus grande justice sociale et économique au sein de l'OMC, questionnant la légitimité et l'équité du système.

Face à la montée du protectionnisme (notamment dans les pays en développement où le libre-échange doit être adapté pour protéger des secteurs nationaux moins compétitifs), à la fragmentation géopolitique et à la multiplication des accords bilatéraux et régionaux, le fonctionnement multilatéral est fragilisé. Dès lors, une réforme urgente et profonde du système commercial mondial s'impose, visant à rendre l'OMC plus inclusive, efficace et capable de répondre aux réalités économiques contemporaines tout en assurant une gouvernance plus juste et durable du commerce international. Cette réforme doit intégrer les différenciations entre membres, renforcer la transparence des négociations, et mieux concilier les enjeux économiques, sociaux et environnementaux pour

restaurer la confiance et la crédibilité de l'OMC comme pilier central du commerce global.

## Références

- Abbas, M. (2007). Les rapports nord-sud à l'omc. entre différenciation et espace politique pour le développement.
- Benicchio, R. and Charveriat, C. (2007). L'avenir compromis de l'omc. *L'Économie politique*, 35(3) :55–65.
- Canet, R. and Audet, R. (2005). La société civile à l'organisation mondiale du commerce : vers une gouvernance plus équitable ? *Autrepart*, 35(3) :161–176.
- Carmody, C. (2008). A theory of wto law. *Journal of International Economy Law*, 11(3) :527 et suiv.
- Evenett, S. J. (2003). The failure of the wto ministerial meeting in cancu : Implications for further research. In *CESifo Forum*, volume 4, pages 11–17. München : ifo Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München.
- Fougier, E. (2003). L'influence des mouvements contestataires. In *Communication au colloque Les mobilisations altermondialistes*.
- Laidi, Z. (2005). L'omc sur la troisième voie. *Les Échos*.
- Levi, M. and Murphy, G. H. (2006). Coalitions of contention : The case of the wto protests in seattle. *Political studies*, 54(4) :651–670.
- Maurel, C. (2009). *Géopolitique des impérialismes*. Studyrama, Paris.
- Montebourg, A. (2011). *Votez pour la démondialisation !* Flammarion, Paris.
- Organisation mondiale du commerce (2023). *Conférences ministérielles de l'OMC : Principaux résultats*. OMC, Genève.
- Rodrik, D. (2002). Le commerce des illusions. *Reflets et perspectives de la vie économique*, XII(2) :41–51.
- Rongead, G. and collaborateurs (2000). De l'échec de l'omc à seattle ... aux conditions d'une gouvernance globale. Rapport publié par la Global Citizen Initiative et la Fondation Charles Mayer pour le progrès de l'homme. Consulté le 23 août 2025.
- Samboé, K. K. (2016). Organisation mondiale du commerce à l'épreuve de multiples crises. perspective du système de régulation du commerce international. Master's thesis, Université de Lomé. Master 2 droit public fondamental.
- Sawadogo, M. and Riedl, A. (2007). Le suivi des négociations commerciales internationales menées dans le cadre de l'organisation mondiale du commerce (omc). Technical report, Assemblée parlementaire de la Francophonie (APF), Libreville. XXXIIIe SESSION, 3-6 juillet 2007, Document n23.
- VanGrasstek, C. (2016). *Histoire et avenir de l'Organisation mondiale du commerce*. Organisation mondiale du commerce.
- Wolfe, R. (2004). Crossing the river by feeling the stones : where the wto is going after seattle, doha and cancu. *Review of International Political Economy*, 11(3) :574–596.
- Woll, C. (2008). Les stratégies des pays émergents au sein de l'organisation mondiale du commerce. In *L'enjeu mondial*, pages 273–286. Presses de Sciences Po.

# Chaînes de Valeur Mondiales à l'Ère des Crises : Régionalisation, Relocalisation ou Résilience ?

Baguma Bashizi Olivier

Master Économie du développement | UCB

[baguma.bashizi@ucbukavu.ac.cd](mailto:baguma.bashizi@ucbukavu.ac.cd)

## Résumé

L'économie mondiale a connue une intégration croissante pendant des décennies, caractérisée par l'essor des chaînes de valeur mondiales (CVM) qui ont favorisé l'efficacité et la spécialisation. Cependant, une série de chocs récents, entre autres la pandémie de COVID-19, la guerre en Ukraine et l'intensification des tensions géopolitiques, ont mis en évidence la vulnérabilité de ces pratiques antérieures, les remettant en question et ravivant ainsi le débat sur leur configuration future. Cette étude examine l'impact de ces crises sur les CVM et analyse les stratégies émergentes, telles que la régionalisation, la relocalisation et le renforcement de la résilience, en évaluant leur efficacité et leurs implications pour les entreprises et les politiques publiques. Il s'appuie ainsi sur une synthèse des recherches contemporaines (étude documentaire) pour dépeindre une "grande réallocation" potentielle plutôt qu'une démondialisation complète, soulignant l'importance de l'équilibre et des approches nuancées.

**Mots clés :** CVM, Régionalisation, Relocalisation, Résilience, Politiques publiques.

## Introduction

À l'heure où différentes crises se multiplient, entre autres la pandémie du Covid-19, la guerre actuelle entre Israël, Iran et USA, la guerre entre la Russie et l'Ukraine et d'autres tensions géopolitiques, l'un de sujet à débat actuellement devient celui lié aux chaînes de valeurs mondiales suite à leur restructuration, leur efficacité ainsi de la capacité des pays et entreprises à faire face à ces différents choc qui mettent en péril le bon déroulement des activités socio-économiques (Bonadio et al., 2021). Ces événements ou chocs qui ne cessent de se multiplier poussent différents acteurs à se poser une question cruciale : quelle(es) peut être(seraient) la(les) meilleure(s) réponse(s) des entreprises et gouvernements pour faire

face à ce fléau qui touche directement les activités économiques au premier plan ? Serait-il une régionalisation accrue, une relocalisation stratégique ou encore une transformation vers une plus grande résilience ?

L'intégration économique mondiale, marquée par l'expansion des chaînes de valeur mondiales (CVM), a été un moteur essentiel de la croissance, de la productivité et de la réduction de la pauvreté au cours des dernières décennies (Aiyar et al., 2023a; Miroudot, 2020). Les entreprises, au premier plan, ont tiré parti de la spécialisation et de l'approvisionnement transfrontalier pour optimiser l'efficacité de processus de fabrication complexes (Alfaro and Chor, 2023). Malgré cela, cette vision optimiste a été considérablement ébranlée par des événements sans précédent qui ont mis en lumière la fragilité des CVM étendues (Alfaro and Chor, 2023; Ali et al., 2022; Baldwin and Freeman, 2022; Miroudot, 2020). La pandémie de COVID-19, la guerre en Ukraine et les tensions géopolitiques croissantes ont créé des perturbations majeures et généralisées, forçant les entreprises à réévaluer leurs stratégies d'approvisionnement et de production (Aiyar et al., 2023a; Pla-Barber et al., 2021; Ali et al., 2022; Dienes et al., 2024; Simachev et al., 2020; Aiyar et al., 2023a; OECD, 2024; Butollo et al., 2025; Antràs, 2020; Miroudot, 2020).

Les perturbations massives de transport, des conditions du travail et autres activités due à la pandémie du Covid-19 se sont révélés comme étant des catalyseurs et ont rendus les taches ardues aux entreprises dans leurs processus de compétitivité des chaînes de valeurs mondiales (Ali et al., 2022). Face à cette situation, plusieurs pays ont ainsi décidé de recourir à la renationalisation pour faire face à ce choc d'offre de main d'œuvre. Comme démontré par Bonadio et al. (2021), cette pratique a permis s'est avérée efficace car elle a permit aux Etats de réduire leurs dépendances vis-à-vis des intrants produits à l'extérieurs, mais de l'autre côté, elle a conduit à l'accroissement de la dépendance de la demande de ces mêmes produits aux niveaux nationaux, qui n'étaient pas non plus épargnés car affectés par les

mesures de confinement mises en place par les gouvernements.

L'émergence des tensions géopolitiques et la guerre entre la Russie et l'Ukraine ont particulièrement poussé à leur tour les entreprises et États à repenser leurs pratiques dans les chaînes de valeurs. Ces événements ont permis l'introduction des nouvelles approches comme par exemple celle liée à la fragmentation géoéconomique [Aiyar et al. \(2023b\)](#). En effet, suite à l'expansion des tensions entre plusieurs pays, nombreux pays avaient décidé de mettre en place les politiques permettant la réduction de leurs dépendance dans les chaînes de valeurs avec d'autres en prônant pour une nouvelle alternative qu'ils ont appelés le *friend-shoring* (c'est-à-dire ici de ne commercer avec les pays partageant les valeurs similaires) ([Aiyar et al., 2023b](#)) ou encore du *near-shoring*, permettant le rapprochement de la production des marchés de consommation ([OECD, 2024](#); [Butollo et al., 2025](#)). Toutes ces pratiques, devenues privilégiées par les États pour faire face à ces tensions ont ainsi perturbés l'approvisionnement de plusieurs secteurs dont celui jugé critique ([OECD, 2024](#); [Aiyar et al., 2023b](#)).

De ce fait, ces différentes crises ont ravivé un débat intense au niveau mondial sur la configuration future des CVM, avec des spéculations sur une "renationalisation" potentielle des chaînes d'approvisionnement ([Bonadio et al., 2021](#)). La question centrale qu'on se pose est donc de savoir si la participation aux CVM a exacerbé ou atténué les contractions économiques induites par ces chocs et si un virage vers la régionalisation, la relocalisation ou le renforcement de la résilience rendrait les économies plus robustes face aux perturbations futures ([Bonadio et al., 2021](#)). En d'autres termes, quelles seraient les mécanismes privilégiés par les entreprises pour faire face aux différents crises qui se présentent à eux ? Est-ce la régionalisation, la relocalisation ou encore la résilience ?

Cette étude vise dans ce sens à explorer cette dynamique en analysant l'impact des crises récentes sur la chaîne de valeur mondiale, et les réponses stratégiques des entreprises et politiques publiques pour faire face à ces crises, en assurant le maintien de cette chaîne de valeur et les implications de tout cela sur les politiques publiques. Pour ce faire, cette étude s'appuie sur une analyse documentaire d'études déjà présentes dans la littérature (les perspectives de divers auteurs) ainsi que le recours à quelques statistiques grâce aux données d'enquêtes

de the Economist Impact Trade in Transition Survey (EITTS) <sup>1</sup>.

## 1 L'ère des crises et la mise à l'épreuve des chaînes de valeur mondiales

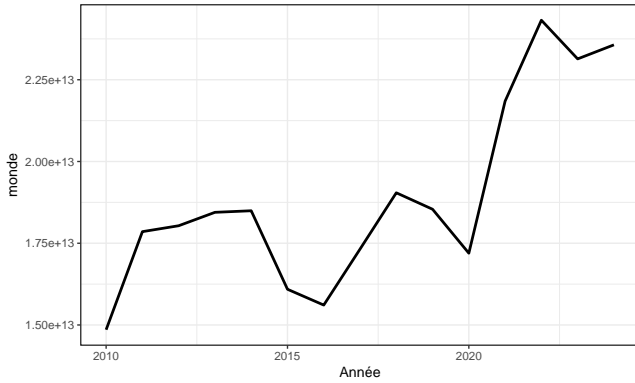
Ces dernières années ont été caractérisées par une succession de chocs majeurs qui ont profondément affecté les CVM. La récupération lente et inégale après la crise financière mondiale (CFM) de 2008 a été suivie par le Brexit, les tensions commerciales entre les États-Unis et la Chine, la pandémie de COVID-19 et un nombre croissant de conflits militaires dont celui de la guerre entre la Russie et l'Ukraine ([Aiyar et al., 2023b](#)). Tous ces événements, autant qu'ils sont et se succédant les uns les autres ont chacun à son tour et de sa façon conduit à une stagnation des flux mondiaux de biens et de capitaux et conduit à une augmentation des restrictions commerciales et des investissements directs étrangers (IDE), cela au niveau mondial ([Aiyar et al., 2023b](#)).

La pandémie de COVID-19, alors apparue à la fin du mois de décembre 2019 dans la province de Hubei en Chine a brutalement réveillé le monde à la réalité des risques épidémiques, provoquant une chute spectaculaire de l'activité économique due aux pratiques imposées par cette dernière dont celles de la distanciation sociale, les confinements imposés par les gouvernements et aux restrictions de mobilité ([Antràs, 2020](#); [Inoue and Todo, 2020](#); [Miroudot, 2020](#)). A la suite de ces mesures, les CVM ont été sévèrement perturbées, notamment dans le secteur de la santé (masques, médicaments) et de l'alimentation ([Alfaro and Chor, 2023](#); [Ali et al., 2022](#); [Baldwin and Freeman, 2022](#); [Dienes et al., 2024](#); [Aiyar et al., 2023b](#); [Miroudot, 2020](#)). Des pénuries de main-d'œuvre, des fermetures de frontières et des arrêts de production ont démantelé les opérations de production et de distribution à l'échelle mondiale, perturbation de l'activité économique au niveau mondial ([Ali et al., 2022](#); [Miroudot, 2020](#)).

---

1. [lien](#)

FIGURE 1 – Evolution des exportations mondiales de 2010 à 2024

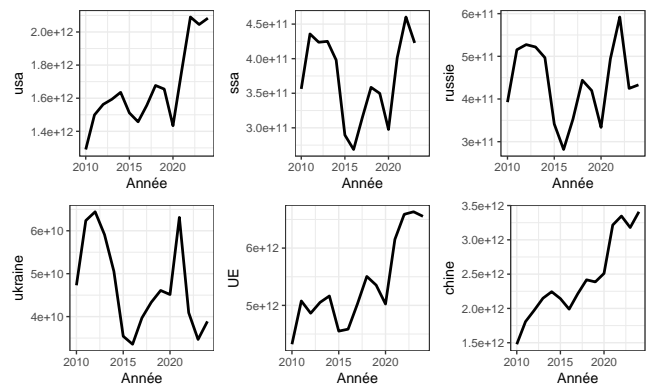


Source : Constructiton de l'auteur sur base des données de la banque mondiale

Une étude menée sur 64 pays a révélé qu'un quart du déclin total du PIB réel, tel qu'impliqué par le modèle, était dû à la transmission par les chaînes d'approvisionnement mondiales (Bonadio et al., 2021). Cependant, les impacts sur la demande (produits aquatiques, intrants de production, main-d'œuvre) ont souvent été plus durables que ceux sur l'offre (Belton et al., 2021). Les prix de détail de certains produits ont connu des hausses brèves, mais les prix des intrants de production ont continué de grimper, ce qui suggérait à cette époque une pression croissante sur la viabilité financière des producteurs (Belton et al., 2021).

L'invasion de l'Ukraine par la Russie dès le 24 Février 2022 de son côté a introduit une nouvelle couche de complexité dans un monde déjà imprévisible (Aiyar et al., 2023b; OECD, 2022). Elle a conduit à la "weaponisation" des marchés de l'énergie et des produits alimentaires, ce qui a conduit à la perturbation du commerce mondial de matières premières essentielles (OECD, 2024; Aiyar et al., 2023b). Suite à cette invasion, il s'en est suivie multiples sanctions imposées par les pays occidentaux à la Russie, qui ont entraîné des pertes significatives pour le commerce et la production, en affectant notamment les pays neutres et les multinationales (MNE) opérant dans ces régions (Li et al., 2024). Les études comme celle de Li et al. (2024) indiquent que les MNE des pays sanctionneurs ont considérablement réduit leurs exportations de produits sanctionnés vers la Russie, tandis que les entreprises nationales ont vu un reroutage de leur commerce.

FIGURE 2 – Les exportations de certains acteurs impliqués dans le conflit Russo-Ukrainien de 2010 à 2024



Source : Constructiton de l'auteur sur base des données de la banque mondiale

La guerre en Ukraine a ainsi renforcé le scepticisme quant aux avantages de la mondialisation (Aiyar et al., 2023b). Le terme de "fragmentation géoéconomique" (GEF) a contribué à décrire un renversement de l'intégration économique mondiale, souvent motivé par des considérations stratégiques, telles que la sécurité nationale ou l'autonomie économique (Aiyar et al., 2023b).

Mis à part ces deux phénomènes soulevés ci-haut, il s'en est suivi plusieurs tensions (dont celles commerciales), à l'exemple des États-Unis et la Chine, qui ont également contribué à la fragmentation géoéconomique (Aiyar et al., 2023b). La rhétorique et la réalité du "découplage" (decoupling), du "reshoring" (relocalisation), du "nearshoring" (proche-localisation) et du "friendshoring" (approvisionnement auprès de pays amis) ont de ce pas dominé l'actualité depuis 2020 (Alfaro and Chor, 2023; Aiyar et al., 2023a). Les préoccupations concernant la dépendance des États-Unis à l'égard des fournisseurs basés en Chine, en particulier pour les biens d'importance stratégique ou de sécurité nationale, ont incité les deux pays et les entreprises à une révision majeure des politiques (Alfaro and Chor, 2023).

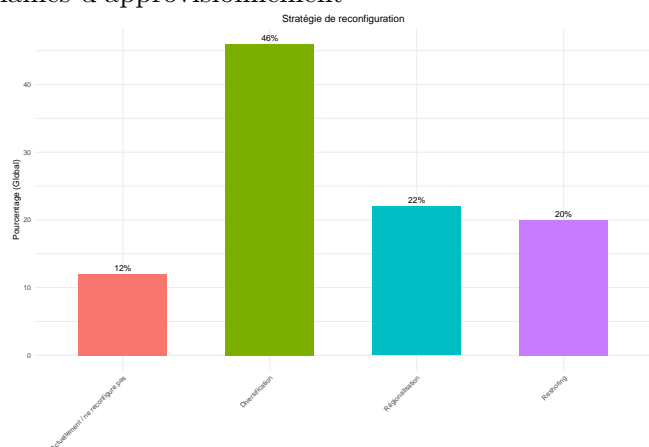
Alfaro and Chor (2023) et Aiyar et al. (2023b) vont jusqu'à montrer que les États-Unis ont à cette période, pour faire face à la situation décidée d'opter pour une "grande réallocation" de l'activité des chaînes d'approvisionnement, avec une diminution de l'approvisionnement direct en provenance de Chine et une augmentation des parts d'importation en provenance de lieux à faible coût de main-d'œuvre (principalement le Vietnam) et d'alternatives de "nearshoring" ou "friendshoring" (notam-

ment le Mexique) (Alfaro and Chor, 2023). Cependant, cette réorientation de la part des États-Unis ne signifie pas nécessairement une réduction de la dépendance vis-à-vis des chaînes d'approvisionnement liées à la Chine, car malgré ce phénomène, les entreprises chinoises ont augmenté leurs IDE et leurs installations de production dans ces "nations amies" dont les États-Unis (Alfaro and Chor, 2023).

## 2 Réponses stratégiques face aux crises : régionalisation, relocalisation et résilience

Face à ces chocs, ayant bouleversés l'ordre mondial, les entreprises et les gouvernements explorent diverses stratégies pour renforcer la sécurité et la robustesse des CVM.

FIGURE 3 – Comment les entreprises reconfigurent leurs chaînes d'approvisionnement



Source : Constructiton de l'auteur sur base des données de EITTS

### 2.1 La régionalisation des chaînes de valeur

La régionalisation est une tendance clé émergente, impliquant un passage des empreintes mondiales à des empreintes plus régionales ou locales, souvent en remplaçant les fournisseurs et les acheteurs mondiaux par des homologues des pays voisins (Pla-Barber et al., 2021; Simachev et al., 2020,?; Pla-Barber et al., 2021; Di-nes et al., 2024). L'hypothèse initiale est qu'après les chocs, les nouvelles conditions mondiales entraîneront une reconfiguration des CVM vers une empreinte plus

régionale dans certaines industries (Pla-Barber et al., 2021). Cette approche est adoptée dans le but de réduire les risques en rendant les chaînes plus courtes et moins fragmentées, aussi elle favorise la collaboration entre économies géographiquement proches (Pla-Barber et al., 2021).

### Arguments en faveur de la régionalisation :

Plusieurs arguments sont soulevés pour soutenir cette décision de régionalisation des chaînes de valeurs :

1. Réduction des risques : certaines études, à l'exemple de celle de Pla-Barber et al. (2021) montrent que les perturbations de l'offre, les pénuries de produits essentiels et la volatilité des prix ont révélé les limites de l'approvisionnement dans des économies lointaines. Pour pallier à ce problème, la meilleure solution serait de favoriser les chaînes de valeurs régionales, ainsi réduire certains risques comme la volatilité des prix car cette régionalisation permettrait d'exporter à des prix un peu plus faibles par rapport à lorsqu'on exporte sur des longues distances Pla-Barber et al. (2021).
2. Sécurité de l'approvisionnement : les chaînes reconfigurées seraient organisées pour échanger l'efficacité productive contre des améliorations de la sécurité de l'approvisionnement (Pla-Barber et al., 2021). En effet, ceci suggère que, dans les chaînes d'approvisionnement, quand elles sont réorganisées, les entreprises ne cherchent plus seulement à produire à moindre coût, elles peuvent accepter parfois de perdre un peu en efficacité ou en rapidité de production, si cela permet d'être plus sûr de toujours avoir les produits disponibles.
3. Diversification : les multinationales devraient diversifier leur base de fournisseurs en encourageant des relations de coopération à long terme au niveau régional (Pla-Barber et al., 2021). En effet, la diversification des fournisseurs, en la combinant aux coopérations de long terme au niveau régional permettrait aux entreprises de réduire leurs vulnérabilités vis-à-vis de différents chocs au niveau mondial.
4. Réponses aux politiques : Les politiques gouvernementales visant à renforcer la sécurité nationale et la compétitivité peuvent jouer un rôle ma-

jeur dans la réorientation des CVM, comme l'importance de l'autosuffisance en produits alimentaires, pharmaceutiques et certains équipements médicaux (Pla-Barber et al., 2021)

TABLE 1 – Impact du soutien du gouvernement chinois sur les industries clés en Asie-Pacifique

Impact du soutien du gouvernement chinois	Pourcentage (%)
Augmentation de la concurrence due aux capacités accrues des entreprises locales	43
Création de défis liés à la transparence et à la gouvernance	37
Augmentation des opportunités de collaboration et de partenariats	34
Préoccupations concernant la surcapacité dans certains secteurs	29
Changement des stratégies d'approvisionnement et de chaîne logistique	27

Source : Constructiton de l'auteur sur base des données de EITTS

Cependant, la réorganisation des CVM n'est pas aussi une tâche facile et nécessite très souvent l'acceptation de coûts associés à de nouvelles infrastructures, technologies et la recherche de nouveaux fournisseurs fiables au niveau régional (Pla-Barber et al., 2021). Il ajoute dans cette même étude que tous les secteurs ne se régionaliseront pas avec la même intensité; ceux avec les coûts et les économies d'échelle sont primordiaux (ex : textiles, habillement) et nécessitent une régionalisation rapide, de l'autre côté, ceux qui dépendent d'intrants liés à des lieux spécifiques (ex : mines, agriculture, énergie) sont moins susceptibles d'être affectés.

Des exemples concrets peuvent être observés dans la région baltique, où les chaînes de valeur entre la Russie et les États baltes sont principalement organisées dans des industries utilisant intensivement les matières premières locales (agro-industries, acier, chimie), qui tendent naturellement à être régionales (Simachev et al., 2020).

## 2.2 La relocalisation (Reshoring)

La relocalisation, ou le retour de la production dans le pays d'origine, est souvent évoquée comme une solution pour protéger l'industrie nationale et réduire la dépendance vis-à-vis de l'étranger (Aiyar et al., 2023b). Cette tendance est alimentée par la perception que les chaînes d'approvisionnement modernes sont devenues trop fragiles, ceci également à cause des conflits mais aussi en raison de l'externalisation et du "juste-à-temps" (Baldwin and Freeman, 2022).

Cependant, les sources mettent en garde contre les bénéfices simplistes de la relocalisation pour la résilience :

- Manque de bénéfice en résilience : le "renationalisation" des chaînes d'approvisionnement ne rend pas les pays plus résilients aux contractions de l'offre de travail induites par les chocs. A l'exemple de la crise du Covid 19, l'élimination de la dépendance à l'égard des intrants étrangers a conduit à l'augmentation de la dépendance à l'égard des intrants nationaux dans plusieurs pays, intrants qui sont également perturbés par les confinements nationaux (Bonadio et al., 2021). Une étude va même jusqu'à montrer que le ralentissement, occasionné par la relocalisation serait légèrement pire avec des chaînes d'approvisionnement renationalisées (Bonadio et al., 2021).
- Transmission du risque : la relocalisation peut déplacer, plutôt qu'atténuer, le risque (OECD, 2024). Des activités économiques localisées resteront sujettes à des perturbations locales, et la proximité n'a pas prouvé qu'elle augmentait le contrôle.
- Coûts élevés : la relocalisation est généralement une solution coûteuse pour atténuer les risques (Miroudot, 2020; OECD, 2024). En effet, comme soulevé par Alfaro and Chor (2023), cette stratégie peut entraîner des pertes de bien-être statiques en éloignant l'activité économique de son équilibre déterminé par le marché.
- Contexte sectoriel : l'efficacité de la relocalisation varie considérablement selon l'industrie, le pays, les caractéristiques du produit et la stratégie de l'entreprise (Baldwin and Freeman, 2022). Par exemple, le reshoring des usines de semi-conducteurs et de fabrication de batteries de véhicules électriques (VE) est un objectif politique majeur aux États-Unis et dans l'UE, cependant, cette stratégie ne résout pas nécessairement tous les problèmes de résilience (OECD, 2024; Butollo et al., 2025).

## 2.3 La résilience des chaînes d'approvisionnement

La résilience est définie comme la capacité adaptative d'un système à se préparer, à réagir et à se remettre

des perturbations, et à poursuivre ses opérations dans un état normal ou même amélioré par rapport à l'état pré-perturbation (Ali et al., 2022; OECD, 2024; Miroudot, 2020). Elle est un "point pivot pour repenser et restructurer les chaînes de valeur mondiales" (Dienes et al., 2024).

Ali et al. (2022) soulève trois éléments clés de la résilience : la préparation, la réponse et la récupération (Readiness, Response, Recovery). Ces capacités dynamiques sont essentielles pour maintenir l'avantage concurrentiel dans des environnements dynamiques et incertains, notamment en situation de crise. Une étude empirique dans l'industrie alimentaire australienne a validé que la compétitivité est atteinte lorsque ces trois capacités sont déployées ensemble et séquentiellement (Ali et al., 2022).

### Stratégies de renforcement de la résilience :

- Diversification et approvisionnement double (Dual Sourcing) : les entreprises ont activement augmenté leurs stocks, diversifié leurs fournisseurs et régionalisé leurs réseaux d'approvisionnement (Pla-Barber et al., 2021; Dienes et al., 2024; OECD, 2024). L'approvisionnement double est l'une des options les plus privilégiées par les entreprises. Comme démontré par Pla-Barber et al. (2021), cette technique est mise en œuvre par 81 % des entreprises qui ont participé à l'enquête de McKinsey et la soulève comme étant la principale stratégie de la résilience.
- Équilibre entre partenaires nationaux et mondiaux : les entreprises ayant des partenaires de chaîne de valeur à la fois nationaux et mondiaux sont plus résilientes que celles n'ayant que des partenaires mondiaux (Ali et al., 2022). En effet, une dépendance excessive à l'égard des destinations offshore et des longs réseaux logistiques internationaux peut rendre les chaînes d'approvisionnement modernes plus vulnérables, surtout en période de crise (Ali et al., 2022).
- Capacités dynamiques : l'accent doit être mis sur la flexibilité et l'agilité plutôt que sur la simple redondance des stocks, qui est coûteuse et d'une utilité limitée (Miroudot, 2020). Les entreprises dotées de sites de production dans plusieurs pays, voire plusieurs continents bénéficient d'une flexibilité qui est un prérequis à la résilience (Miroudot, 2020; OECD, 2024).

- Digitalisation : les technologies de l'Industrie 4.0, telles que l'intelligence artificielle (IA), la robotique et les technologies de suivi, peuvent aussi être exploitées à des fins de surveillance et peuvent permettre ainsi la collaboration à travers les chaînes de valeur régionales, ce qui peut améliorer la résilience des entreprises (Pla-Barber et al., 2021; Ali et al., 2022; OECD, 2024, 2025).
- Rôle du gouvernement : les gouvernements, acteurs clés lorsque les entreprises luttent et se battent pour résister aux crises jouent un rôle crucial en tant que facilitateurs, intégrateurs et fournisseurs d'infrastructures et de ressources d'urgence, en coopération avec le secteur privé (OECD, 2024), ses interventions, si efficaces incluent la réduction des frictions logistiques, la coopération et la flexibilité réglementaires, et la promotion d'un "industrial commons" pour la préparation aux urgences, ainsi que l'organisation de conférences de préparation (preparedness conferences) impliquant les parties prenantes publiques et privées (OECD, 2024).

## 3 Implications pour les entreprises et les politiques publiques

La transformation actuelle des chaînes des valeurs nationales a des implications profondes pour la stratégie des entreprises et la conception des politiques publiques.

### 3.1 Coûts de la fragmentation géoéconomique

La fragmentation géoéconomique (GEF) est coûteuse. Les études comme Aiyar et al. (2023b) suggèrent que plus la fragmentation est profonde, plus les coûts sont élevés. Le découplage technologique amplifie considérablement les pertes dues aux restrictions commerciales. De son côté, Aiyar et al. (2023b) dans la même étude estime que les coûts pour le PIB mondial dus à la fragmentation commerciale pourraient varier de 0,2 % à 7 % du PIB, et même jusqu'à 8 à 12 % dans certains pays si le découplage technologique est inclus. Les pays à faible revenu et les économies de marché émergentes sont les plus menacés en raison de la perte de transferts de connaissances et de leurs faibles tampons pour répondre

aux chocs (Aiyar et al., 2023b). Par exemple, les économies ouvertes en développement de l'ASEAN sont les plus vulnérables, avec des revenus réels qui pourraient se contracter d'environ 5 % de manière permanente en cas de "nearshoring" (Aiyar et al., 2023b).

### 3.2 L'émergence de politiques industrielles stratégiques

Les politiques publiques ont réagi en se concentrant sur le renforcement de la résilience des chaînes d'approvisionnement, en particulier dans les secteurs jugés critiques pour l'économie (OECD, 2024). Les États-Unis, par exemple, ont dans ce sens en 2022 mis en œuvre le "CHIPS and Science Act" pour soutenir l'industrie des semi-conducteurs, dans le but de renforcer la compétitivité technologique du pays et réduire sa dépendance aux importations semi-conducteurs, tandis que l'UE a adopté le "EU Chips Act" avec des objectifs similaires (Aiyar et al., 2023b; OECD, 2024). Ces politiques visent à promouvoir la fabrication nationale et à diversifier l'approvisionnement dans des secteurs stratégiques, souvent motivées par la sécurité nationale ou la souveraineté technologique (Aiyar et al., 2023b; OECD, 2024; Butollo et al., 2025).

Cependant, il est important de noter que ces interventions politiques, bien que stratégiquement motivées, ne se traduisent pas nécessairement par une augmentation générale de la résilience des chaînes d'approvisionnement (Butollo et al., 2025). Elles ciblent des catégories de produits spécifiques, souvent de haute technologie, verts et numériques, plutôt qu'une réorientation géographique globale de la production (Butollo et al., 2025).

### 3.3 Défis pour les pays en développement

Les pays en développement et les économies émergentes sont particulièrement vulnérables à la reconfiguration des CVM (Aiyar et al., 2023b; Pla-Barber et al., 2021; Miroudot, 2020). Le renforcement des capacités de production dans les pays développés par le biais de la relocalisation pourrait réduire les opportunités de "upgrading" économique pour les pays en développement et potentiellement limiter leur accès aux produits essentiels, perte d'emplois, etc. (Pla-Barber et al., 2021; Miroudot, 2020). Cela pourrait d'un autre côté inciter les gouvernements de ces pays africains à mettre en œuvre des

politiques similaires pour sécuriser les activités stratégiques et à créer des barrières à la relocalisation, voire des restrictions sur les rapatriements (Pla-Barber et al., 2021).

### 3.4 La nécessité d'une approche nuancée et fondée sur les preuves

Plusieurs études (Miroudot, 2020; OECD, 2024; Miroudot, 2020) insistent sur la nécessité d'une approche fondée sur les preuves et d'une nuance dans le débat politique. Des solutions simplistes, telles que la relocalisation systématique, peuvent être coûteuses et ne pas améliorer la résilience (Miroudot, 2020; Bonadio et al., 2021; Miroudot, 2020). Les décideurs politiques doivent être conscients que la complexité des CVM peut créer des obstacles à des données précises et rapides (OECD, 2024). Il est de ce fait crucial de communiquer les résultats de la recherche de manière claire aux décideurs, en simplifiant les messages sur les capacités nécessaires (flexibilité, agilité, visibilité, collaboration) sans perdre la nuance (Miroudot, 2020). L'objectif est de promouvoir la flexibilité et l'agilité plutôt que de forcer les entreprises à devenir moins efficaces pour atténuer les risques (Miroudot, 2020).

## 4 Conclusion

La période actuelle marque une transformation profonde des chaînes de valeur mondiales, non pas nécessairement vers une "démondialisation" au sens d'un retrait complet, mais plutôt vers une "grande réallocation" des activités. Les chocs récents, de la pandémie de COVID-19 à la guerre en Ukraine et aux tensions géopolitiques, ont agi comme des catalyseurs, révélant les vulnérabilités inhérentes aux systèmes de production complexes et just-in-time.

Le débat entre régionalisation, relocalisation et résilience est au cœur de cette transformation. Si la régionalisation apparaît comme une stratégie naturelle pour de nombreuses industries cherchant à réduire les risques et à améliorer la sécurité de l'approvisionnement, elle ne s'applique pas uniformément à tous les secteurs. La relocalisation, souvent motivée par des considérations politiques de souveraineté et de sécurité nationale, n'offre pas une garantie intrinsèque de résilience et peut même

accroître les vulnérabilités en concentrant les risques au niveau national, en plus d'être coûteuse. La véritable résilience repose sur une combinaison de capacités dynamiques (préparation, réponse, récupération), de diversification des sources, d'un équilibre entre les partenaires nationaux et mondiaux, et de l'exploitation de la digitalisation.

Les implications pour les entreprises sont claires : il est impératif de repenser les plans d'affaires pour assurer un équilibre entre les partenaires commerciaux nationaux et internationaux afin d'éviter le risque de perturbations complètes de l'offre et de la demande. Pour les politiques publiques, l'accent doit être mis sur des interventions fondées sur des preuves, visant à faciliter la résilience plutôt qu'à imposer des solutions simplistes. Les gouvernements devraient agir en tant que facilitateurs, en favorisant la coopération réglementaire, en réduisant les frictions logistiques et en créant un environnement propice au développement des capacités dynamiques des entreprises.

En fin de compte, la période post-crise verra probablement une continuation des efforts pour transformer les CVM, mais de manière plus nuancée et contextuelle. Il ne s'agit pas de tourner le dos à la mondialisation, mais d'adapter les réseaux de production pour qu'ils soient plus robustes, agiles et équilibrés, capables de faire face aux chocs futurs inévitables.

## Références

- Aiyar, M. S., Chen, M. J., Ebeke, C., Ebeke, M. C. H., Garcia-Saltos, M. R., Gudmundsson, T., Ilyina, M. A., Kangur, M. A., Kunaratskul, T., Rodriguez, M. S. L., et al. (2023a). *Geo-economic fragmentation and the future of multilateralism*. International Monetary Fund.
- Aiyar, S., Presbitero, A., and Ruta, M. (2023b). *Geoeconomic fragmentation : The economic risks from a fractured world economy*. CEPR Press.
- Alfaro, L. and Chor, D. (2023). Global supply chains : The looming "great reallocation". Technical report, National Bureau of Economic Research.
- Ali, I., Arslan, A., Chowdhury, M., Khan, Z., and Tarba, S. Y. (2022). Reimagining global food value chains through effective resilience to covid-19 shocks and similar future events : A dynamic capability perspective. *Journal of business research*, 141 :1–12.
- Antràs, P. (2020). De-globalisation ? global value chains in the post-covid-19 age. Technical report, National Bureau of Economic Research.
- Baldwin, R. and Freeman, R. (2022). Risks and global supply chains : What we know and what we need to know. *Annual Review of Economics*, 14(1) :153–180.
- Belton, B., Rosen, L., Middleton, L., Ghazali, S., Mamun, A.-A., Shieh, J., Noronha, H. S., Dhar, G., Ilyas, M., Price, C., et al. (2021). Covid-19 impacts and adaptations in asia and africa's aquatic food value chains. *Marine Policy*, 129 :104523.
- Bonadio, B., Huo, Z., Levchenko, A. A., and Pandalai-Nayar, N. (2021). Global supply chains in the pandemic. *Journal of international economics*, 133 :103534.
- Butollo, F., Staritz, C., Maile, F., and Wuttke, T. (2025). The end of globalized production ? supply-chain resilience, technological sovereignty, and enduring global interdependencies in the post-pandemic era. *Critical Sociology*, 51(4-5) :779–798.
- Dienes, B. B., Qorri, D., and Felföldi, J. (2024). Global value chains : Sourcing strategies for resilience amidst covid-19. *Journal of Agricultural Informatics*, 15(1).
- Inoue, H. and Todo, Y. (2020). The propagation of economic impacts through supply chains : The case of a mega-city lockdown to prevent the spread of covid-19. *PloS one*, 15(9) :e0239251.
- Li, H., Li, Z., Park, Z., Wang, Y., and Wu, J. (2024). To comply or not to comply : Understanding neutral country supply chain responses to russian sanctions. Available at SSRN 5031650.
- Miroudot, S. (2020). Reshaping the policy debate on the implications of covid-19 for global supply chains. *Journal of International Business Policy*, 3(4) :430.
- OECD (2022). *The implications for OECD regions of the war in Ukraine : An initial analysis*. OECD Publishing, Paris.
- OECD (2024). *Risks and Resilience in Global Trade : Key Trends in 2023-2024*. OECD Publishing, Paris.

OECD (2025). *OECD Supply Chain Resilience Review : Navigating Risks*. OECD Publishing, Paris.

Pla-Barber, J., Villar, C., and Narula, R. (2021). Governance of global value chains after the covid-19 pandemic : a new wave of regionalization? *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3) :204–213.

Simachev, Y. V., Fedyunina, A. A., and Averyanova, Y. V. (2020). Transformation of global value chains in russia and the baltics amid covid-19 : prospects for regionalization and implications for economic policy. *Baltic Region*, 12(4) :128–146.