



*Le **détournement de cargaison** n'est plus un simple risque de transport : il peut modifier les marchés servis et la stratégie internationale d'une entreprise. Jean-Christophe Gessler échange avec Dorra Triki, Manon Meschi, Edmond Darvieux, Antoine Labarre et Nicolas Misch de Malleray sur les réponses possibles face aux vols, fraudes et trafics illicites.*

Dorra Triki pose le cadre du détournement de cargaison

Jean-Christophe Gessler : Comment définir le détournement de cargaison et pourquoi ce risque prend-il une nouvelle dimension pour les exportateurs ?

Dorra Triki : Nous définissons le cargo hijacking comme une forme d'arrêt forcé reposant sur la menace ou la coercition afin de s'emparer d'un véhicule, d'un navire ou de sa cargaison. C'est un risque exogène, souvent lié à la criminalité organisée, qui perturbe les chaînes logistiques mais peut également peser sur les choix d'internationalisation des entreprises.

Le phénomène n'est pas nouveau. Le vol de marchandises accompagne depuis longtemps le commerce international. Ce qui change, c'est la diversité des formes qu'il prend et l'ampleur des perturbations provoquées.

L'attaque physique reste une menace, mais elle côtoie désormais le vol pendant le stockage ou le transport, l'usurpation d'identité de transporteurs et des manipulations technologiques comme le spoofing ou le brouillage des systèmes de navigation.

Un faux transporteur peut ainsi se présenter avec des documents apparemment conformes, récupérer la marchandise puis disparaître avant l'arrivée du véritable prestataire. Un cas évoqué pendant nos travaux concernait plus de 12 000 bouteilles de cognac dérobées après l'intervention d'un faux transporteur.

JCG : Ce risque concerne-t-il surtout des marchés considérés comme dangereux ?

DT : Non, et c'est précisément l'un des points à retenir. Les vols de marchandises concernent aussi les économies développées. Les données TAPA EMEA évoquées pendant la Masterclass plaçaient notamment l'Allemagne, l'Italie, l'Espagne et la France parmi les pays fortement touchés, aux côtés de l'Afrique du Sud.

L'Europe cumule plusieurs facteurs d'exposition : des réseaux de transport très denses, des volumes importants de marchandises à forte valeur, une forte utilisation du transport routier et de nombreux points de rupture de charge. Chaque transfert, stockage ou changement de prestataire ouvre une nouvelle zone de vulnérabilité.

Les tensions géopolitiques aggravent aussi le phénomène. Lorsqu'une route commerciale devient difficilement praticable, les transporteurs changent d'itinéraire. Les temps de transit augmentent, les corridors alternatifs se chargent et les coûts d'assurance ou de sécurité progressent.

JCG : Quelles conséquences cela peut-il avoir sur une entreprise exportatrice ?

DT : Il faut regarder au-delà de la valeur de la marchandise volée. Une entreprise supporte aussi des primes d'assurance plus élevées, des audits de partenaires, des frais de gestion de crise et parfois des coûts liés à une demande de rançon.

Les délais constituent un autre impact. Une livraison retardée ou interrompue peut détériorer la relation commerciale et la confiance du client.

La question devient alors stratégique : faut-il continuer à servir un marché exposé, réduire sa présence ou rechercher de nouvelles destinations pour mieux répartir le risque ? C'est cette dernière question qui a servi de point de départ à notre recherche.

Manon Meschi : face au risque, les PME peuvent ouvrir de nouveaux marchés

JCG : Pourquoi avoir centré votre recherche sur les PME exportatrices ?

Manon Meschi : Les PME disposent généralement de moins de ressources et d'une expérience internationale plus limitée que les grands groupes. Elles privilégient aussi fréquemment l'export comme mode d'entrée à l'étranger. Or exporter suppose nécessairement le transit physique de marchandises entre le marché domestique et les marchés étrangers.

Nous voulions donc comprendre si une hausse du risque de détournement conduisait les PME à réduire leur présence internationale ou, au contraire, à rechercher d'autres débouchés.

Notre étude quantitative longitudinale porte sur un peu plus de 3 000 PME exportatrices françaises observées entre 2013 et 2020, soit plus de 16 000 observations entreprise-année. Nous avons rapproché les données des douanes françaises, les informations financières et de gouvernance issues d'Orbis et les données de la Global Terrorism Database relatives aux incidents étudiés.

JCG : Que montrent les résultats ?

MM : Le résultat est assez contre-intuitif. Une augmentation du risque de détournement de cargaison ne conduit pas uniquement au retrait. Les PME exposées tendent également à entrer sur de nouveaux marchés.

Cette réaction peut s'interpréter comme une répartition du risque. L'entreprise réduit sa dépendance envers certains marchés ou corridors en diversifiant ses destinations et ses sources de revenus.

Cela change la manière de considérer un choc externe. Le risque ne déclenche pas nécessairement une contraction de l'activité internationale. Il peut provoquer une reconfiguration du portefeuille export.

JCG : Une longue expérience internationale protège-t-elle davantage l'entreprise ?

MM : Pas nécessairement. Nous avons étudié deux dimensions différentes : la durée de l'expérience internationale et sa diversité.

Exporter depuis vingt ans permet d'accumuler des connaissances et des routines. Mais une entreprise qui a toujours travaillé sur des marchés très similaires et relativement stables n'a pas forcément appris à répondre à une grande variété de risques.

Nos résultats ne montrent donc pas que la seule durée de l'expérience internationale suffit à favoriser une réponse proactive face au détournement de cargaison.

La diversité des expériences joue en revanche un rôle différent. Une PME ayant travaillé dans des environnements économiques, politiques, réglementaires et institutionnels variés semble mieux préparée à chercher des solutions alternatives lorsqu'un choc survient.

Elle a appris à travailler dans des situations différentes et dispose d'un éventail plus large de réponses possibles. Dans notre étude, cette diversité renforce la propension à entrer sur de nouveaux marchés lorsque le risque augmente.

Toutes les expériences internationales ne se valent donc pas.

Edmond Darvieux : sécuriser la chaîne de valeur de bout en bout

JCG : Dans un secteur aussi exposé que le médicament, comment transformer cette analyse du risque en mesures concrètes ?

Edmond Darvieux : Dans l'industrie pharmaceutique, l'enjeu dépasse largement la perte financière. La contrefaçon et les trafics peuvent toucher les matières premières, les emballages, les produits finis, les étiquettes ou même les déchets industriels.

Un produit authentique peut être détourné puis remplacé par un produit falsifié. Des emballages ou des seringues peuvent également être volés et réemployés dans des circuits illicites.

La réponse consiste donc à contrôler la chaîne de valeur depuis l'approvisionnement des matières premières jusqu'à la délivrance du produit fini.

JCG : Comment organiser cette protection dans l'entreprise ?

ED : Il faut d'abord éviter que chaque fonction travaille isolément. Achats, industrie, qualité, logistique, sûreté, cybersécurité ou unités commerciales possèdent chacune une partie de l'information.

Chez Sanofi, nous avons travaillé à une coordination de ces fonctions afin de mener des analyses de risques communes, préciser les exigences imposées aux fournisseurs, participer conjointement à leur sélection, organiser les audits et suivre les plans d'action.

La prévention passe aussi par la connaissance des partenaires. Des vérifications peuvent être réalisées sur les prestataires, leurs dirigeants ou certains sous-traitants. Une veille sur les attaques, les vols d'entrepôts et les modes opératoires permet également de mieux choisir les itinéraires.

La protection physique complète ce travail : suivi des camions, conteneurs ou palettes, dispositifs d'alerte pour les chauffeurs, contrôles d'accès et sécurisation des sites de stockage.

Enfin, aucune entreprise ne peut agir seule. La coopération avec les services publics, les forces de l'ordre, les acteurs locaux et les autres entreprises du secteur est indispensable.

Cette approche avait permis, dans l'expérience que j'ai connue chez Sanofi, de faire passer les pertes annuelles liées aux vols de cargaisons et de produits d'environ 7 millions d'euros à zéro en trois ans. Une trentaine de réseaux criminels liés aux faux médicaments étaient également démantelés chaque année.

Antoine Labarre décrypte l'utilisation des flux légaux par les trafiquants

JCG : Comment les organisations criminelles utilisent-elles les chaînes logistiques internationales ?

Antoine Labarre : Les flux commerciaux légaux peuvent servir au transport de drogues, de cigarettes, d'espèces protégées, de véhicules volés ou de produits contrefaits.

Les organisations criminelles disposent de moyens importants et utilisent des procédés très différents. Des produits illicites peuvent être cachés dans la marchandise ou directement dans la structure d'un conteneur, par exemple dans son plancher, ses parois ou son plafond.

Il existe aussi des contaminations après le départ du conteneur : la drogue est introduite pendant le transport, sur un terminal ou parfois sur un navire. Nous observons également des cas de « narco-piraterie », avec des abordages en mer destinés à introduire ou récupérer des produits illicites.

JCG : Quel est l'impact pour l'exportateur dont la marchandise se retrouve impliquée dans ce type de trafic ?

AL : Les conséquences peuvent être lourdes alors même que l'entreprise n'a participé à aucune activité illicite.

Un navire peut être immobilisé, un conteneur retenu par les douanes pendant plusieurs mois ou une marchandise détruite. L'entreprise peut alors subir des retards importants ainsi qu'un préjudice commercial ou d'image.

Chez un transporteur, la prévention repose d'abord sur l'analyse des incidents. Il faut centraliser les événements et les saisies pour comprendre la menace.

L'humain reste ensuite un point particulièrement sensible. Les organisations criminelles peuvent approcher, corrompre ou menacer des collaborateurs. Il faut donc former les équipes pour qu'elles sachent identifier une situation inhabituelle et la signaler.

Viennent ensuite les mesures opérationnelles sur les terminaux, les navires et les conteneurs, puis la coopération avec les autorités publiques chargées de la lutte contre les trafics.

Cette coopération concerne aussi les clients. Lorsqu'une entreprise rencontre des contaminations répétées dans une zone exposée, le logisticien peut l'aider à revoir certains processus, son site de production ou l'organisation de sa chaîne logistique.

Nicolas Misch de Malleray : le camion reste le maillon le plus exposé

JCG : Où se situe aujourd'hui la principale vulnérabilité face au vol de marchandises ?

Nicolas Misch de Malleray : Le camion reste un point particulièrement sensible. Même lorsqu'une marchandise voyage principalement par avion, par bateau ou par train, un transport routier intervient généralement avant ou après le trajet principal.

Or le chauffeur dispose d'une certaine latitude pendant le parcours, notamment pour ses arrêts. Le transport routier constitue donc une zone d'exposition importante.

Les entrepôts représentent également une cible. À cela s'ajoutent le fret ferroviaire, les fausses sociétés de transport présentes sur certaines bourses de fret et les attaques informatiques susceptibles de bloquer les opérations.

Les montants peuvent être très élevés. Deux camions transportant des disques durs peuvent représenter environ 7,5 millions de dollars. Dans certaines chaînes technologiques en Asie, la valeur des puces transportées dans un seul camion peut atteindre 10 millions de dollars.

JCG : Une bonne assurance suffit-elle à gérer ce risque ?

NMM : L'assurance répond à la perte financière, mais elle ne remplace pas une politique de sûreté.

Si les vols deviennent répétitifs et qu'aucune investigation ni mesure corrective n'est mise en place, l'entreprise risque d'installer un sentiment d'impunité, y compris en interne.

Il faut cartographier les modes opératoires par pays, identifier les zones les plus exposées, former les équipes, évaluer les itinéraires et les sites de stockage, signaler rapidement chaque incident et renforcer la traçabilité.

La sous-traitance mérite également une attention particulière. Une prestation de sûreté prévue dans un cahier des charges mais supprimée pour gagner un appel d'offres peut créer une faiblesse importante. Il faut aussi vérifier les capacités du sous-traitant, son assurance et les consignes de sûreté qui lui sont réellement transmises.

La donnée n'a d'intérêt que si elle permet d'agir. Savoir qu'un camion vient d'être volé à plusieurs milliers de kilomètres ne sert à rien si aucun dispositif local ne permet d'intervenir.

Sécuriser sans renoncer à l'international

JCG : Faut-il chercher à supprimer le risque ou apprendre à fonctionner avec lui ?

ED : Une entreprise ne peut pas garantir qu'aucun incident ne surviendra. En revanche, elle doit pouvoir montrer qu'elle connaît ses risques et qu'elle a mis en place des moyens proportionnés pour les prévenir.

Ce travail protège la marchandise, mais aussi l'entreprise sur les plans juridique, commercial et réputationnel. La connaissance de son environnement d'affaires et de sa chaîne de valeur étendue devient une composante normale de l'activité internationale.

AL: Dans les ports, il faut également tenir compte d'un décalage entre certaines règles de sûreté historiquement conçues contre le terrorisme et les méthodes actuelles de la criminalité organisée.

Même avec davantage de contrôle physique, le facteur humain restera déterminant. Les trafiquants cherchent les personnes capables de leur donner accès à l'information ou aux marchandises. La prévention doit donc associer dispositifs techniques, organisation interne et travail sur les comportements.