

J'ATTAQUE!

ALERTE SUR LA LOGISTIQUE

LA FRANCE EN PANNE DE STRATÉGIE

Juin 2024



Résumé exécutif

Ce rapport se penche sur le **secteur de la logistique français**, exposé à des défis sans précédent durant la crise du Covid. Les perturbations ont révélé des **vulnérabilités majeures** et souligné la nécessité urgente de **repenser les capacités logistiques nationales**.

Constats :

- **Disparition des routiers français** : l'industrie du transport routier en France est menacée par une concurrence étrangère accrue qui bénéficie de coûts inférieurs.
- **Déclassement des ports français** : les ports nationaux perdent du terrain face à leurs homologues européens, plus modernes et mieux intégrés dans les chaînes logistiques globales.
- **Érosion de la qualité du réseau ferroviaire** : la négligence des investissements dans le réseau ferroviaire a conduit à une réduction de la capacité et de l'efficacité du transport de fret, mettant en péril les efforts de réindustrialisation.

Enjeux :

- **Résilience** : assurer une logistique adaptable et robuste pour être capable de maintenir l'approvisionnement en biens essentiels en cas de crise.
- **Développement économique** : renforcer les infrastructures logistiques pour soutenir la compétitivité et la croissance économique française sur le marché européen et mondial.
- **Souveraineté** : garantir une autonomie dans la gestion des ressources logistiques pour permettre à la France de rester libre dans ses choix politiques et économiques.

Ce rapport examine et identifie les problématiques de la situation logistique française. L'objectif est de proposer une **grille de lecture** permettant de **réfléchir à une stratégie cohérente et efficace**.

Pour la rédaction de ce rapport, notre équipe a pu consulter plusieurs **spécialistes**. Nous nous sommes également appuyés sur une étude approfondie de **sources médiatiques spécialisées**, ainsi que sur des rapports issus des **travaux parlementaires et sénatoriaux**. Cette démarche a pour but de **synthétiser des informations techniques afin de les rendre accessibles** à un public le plus large possible (décideurs politiques, milieux professionnels, société civile).

L'investissement dans les infrastructures logistiques est urgent ! Nous recommandons une mobilisation coordonnée des ressources publiques et privées pour reconstituer nos capacités déclinantes. À l'instar de la Chine, des États-Unis ou de l'Allemagne, il est essentiel que la France développe et suive un **plan stratégique national dédié à la logistique**. Ce plan devrait établir des objectifs clairs et des étapes précises pour garantir son succès sur le long terme.

Préface

Dans un monde de plus en plus dangereux et menacé par le chaos, personne ne peut plus ignorer l'importance de la logistique dans le fonctionnement d'un pays comme la France.

Il n'est pas possible de nier une telle évidence lorsqu'il s'agit de fournir à la population française l'alimentation dont elle a besoin pour se nourrir ou les médicaments pour se soigner.

Des alertes sont déjà apparues lors des dernières années quand on a pris conscience du degré d'impréparation du pouvoir politique afin de combattre une pandémie ou pour faire face aux besoins d'une économie de guerre.

Ce dossier *J'attaque !* conçu par la promotion SIE 27 de l'École de Guerre Économique, est une mise en garde sur le chemin qui reste à parcourir afin de préparer la France à affronter les problèmes à venir.

Le pouvoir politique ne peut se contenter de gérer la question logistique dans une démarche de gestion de crise. Que ce soit en économie ou en économie de guerre, la logistique est devenue un enjeu stratégique de court/moyen et long terme.

Des pays ont déjà relevé ce défi et ont compris que la logistique ne consiste pas seulement à être capable de satisfaire les besoins vitaux de la population mais aussi qu'elle doit devenir la source d'enrichissement du pays. C'est l'exemple que nous donne la Chine communiste avec sa stratégie des nouvelles routes de la soie.

Il est grand temps que le pouvoir politique français se donne les moyens de prendre en compte les quatre grands enjeux géoéconomiques de la question logistique que sont le ferroviaire, le routier, le portuaire et l'aérien.

Nous insistons pour dire que c'est la vision globale qui est déterminante et non une approche sectorielle où chacun défend ses intérêts particuliers que ce soit dans le monde privé comme dans les administrations.

Si l'Union Européenne est un aspect déterminant du problème, il n'en demeure pas moins vrai que c'est d'abord et avant tout au niveau de la France que la réflexion gouvernementale doit prendre racine car chaque Etat Membre défendra ses propres intérêts.

Christian HARBULOT
Directeur de l'EGE et du CR451

J'ATTAQUE!

Table des matières

Introduction	5
Partie 1 : Les réseaux logistiques sont les artères vitales du pays	6
Une protection face aux crises	6
Le soutien intemporel de l'activité économique.....	8
La logistique, essentielle à la souveraineté d'un État.....	9
Partie 2 : La logistique est au centre de la compétition européenne et mondiale	10
L'Europe de l'Est, championne privilégiée du transport routier	10
Les ports français, « une espèce en voie de disparition » ?	11
L'incohérence de la stratégie ferroviaire française	12
Les chaînes logistiques, miroir d'une guerre économique globale ?	15
Logistique et industrie française.....	16
Partie 3 : Avec les nouvelles Routes de la soie, la Chine part à la conquête du monde	17
Une stratégie logistique chinoise soigneusement planifiée : l'exemple du 14e Plan quinquennal .	19
La conquête logistique chinoise : l'exemple de l'Europe centrale et des Balkans	20
Partie 4 : En temps de guerre, la logistique est la clé de la victoire	23
Les leçons de l'Histoire militaire sur la logistique	23
Des liens précieux entre armées et acteurs privés.....	26
L'exemple de l'enjeu logistique pour les céréales ukrainiennes	26
L'anticipation stratégique pour l'économie de guerre	27
Conclusion	29
Annexes	30
Bibliographie	31

Introduction

La **crise du Covid** a forcé le gouvernement français à improviser pour répondre aux urgences de la situation. En mars 2020, un décret a été publié pour **réquisitionner les masques** de protection respiratoire en réponse à une pénurie anticipée du produit. Face à cette pénurie, un **pont aérien** ainsi qu'une **liaison maritime** ont été mis en place entre la France et la **Chine, première productrice de masques au monde**. Ces nouvelles liaisons ont permis à la France d'importer pour **3,68 milliards d'euros de masques entre mars et juin 2020**¹, avec un pic à 1,78 milliard d'euros pour le seul mois de mai². Concernant les victimes du Covid, plus de 640 malades ont été transférés dans les hôpitaux à travers la France ou dans des pays limitrophes entre le mois de mars et d'avril 2020³. L'ensemble de la **logistique**, que ce soit maritime, aérienne, ferroviaire ou routière, a été mobilisé, ce qui a permis de **sauver de nombreuses vies**. Pour les entreprises françaises, la crise du Covid a entraîné des problèmes de livraisons de marchandises qui les ont grandement fragilisés. Les fournitures commandées avaient plusieurs semaines de retard ou n'ont jamais été livrées. Ces dysfonctionnements ont forcé des entreprises à mettre leurs activités en arrêt, en attente d'une amélioration de la situation.

¹« Production et importations de masques sanitaires en France, stocks, prix... Où en est-on ? », Julien COTTINEAU, *L'Usine Nouvelle*, 2020

² *Ibid.*

La **logistique** peut être définie comme l'ensemble des **activités qui permettent de gérer et d'optimiser les flux de marchandises depuis le fournisseur jusqu'au client final**. Aujourd'hui, notre logistique est victime de prédation par des acteurs internationaux comme la Chine, qui souhaitent s'en servir pour développer son économie, et implicitement son influence au sein de l'Europe. Pékin investit dans les ports, les aéroports, les gares et les routes qui déterminent les principaux corridors européens.

Les infrastructures concernées échappent progressivement au contrôle de la France et deviennent des points d'entrée pour des produits étrangers, moins réglementés et plus compétitifs que les nôtres. La **perte de souveraineté sur nos infrastructures logistiques** constitue un réel problème pour notre économie tant au quotidien qu'en cas de nouvelles crises sanitaires ou militaires. Le conflit en Ukraine ainsi que la hausse des tensions internationales rappellent que l'implication de la France dans un conflit ouvert n'est qu'une question de temps. La logistique est essentielle au déroulement d'une guerre, comme le souligne le général américain cinq étoiles Omar Nelson Bradley : « les amateurs étudient la tactique, les professionnels étudient la logistique ». **Si nous perdons notre logistique, nous perdrons les prochains conflits.**

³ « Pourquoi la logistique est au coeur de la crise du coronavirus », Gilles PACHÉ, *Harvard Business Review*, 2021

Partie 1 : Les réseaux logistiques sont les artères vitales du pays

Comme le rappelait déjà le ministère de la Transition Écologique et de la cohésion des territoires en 2021, « une économie moderne, dont le fonctionnement repose sur l'échange de biens, de services et de données au sein de son territoire et au-delà de ses frontières, a besoin d'une logistique performante et agile. **La logistique est à ce titre un maillon essentiel de notre circuit marchand et un organe vital pour le fonctionnement de notre société, des entreprises et des territoires** ».

Une protection face aux crises

Les nombreuses crises impactant la France, qu'elles soient climatiques, sociales, sanitaires, économiques ou encore terroristes, forcent le pays à remettre en permanence en question ses capacités et sa stratégie en matière de logistique. L'intérêt de la **résilience** logistique se justifie par la **capacité à assurer l'accès continu aux biens essentiels**, à répondre rapidement aux urgences, à maintenir la sécurité, et à garantir la transparence des chaînes d'approvisionnement. Les crises récentes ont mis en exergue des vulnérabilités majeures. En effet, la **crise du Covid** a révélé les limites de la politique

du zéro stock, entraînant des pénuries en chaîne qui ont **coûté plus de 112 milliards d'euros aux économies de la zone euro en 2021**⁴.

De même, le **conflit en Ukraine** a généré des **coûts logistiques estimés à plusieurs centaines de milliards d'euros**⁵, exacerbés par des ruptures dans l'approvisionnement de produits essentiels tels que les métaux, l'acier, et l'énergie. Toutefois, le secteur de la logistique a pu démontrer sa résilience dans la gestion de ces chocs. Malgré une baisse moyenne d'activité en 2021, le secteur a réussi à revenir à la normale, avec une performance particulièrement remarquable dans le fret aérien, qui a su acheminer rapidement les produits de première nécessité.

La **dépendance excessive de la France vis-à-vis des fournisseurs uniques** pour des produits critiques, comme la Chine pour les masques ou la Russie pour les engrais agricoles, met en évidence la nécessité de diversifier les sources d'approvisionnement. Cette diversification est d'autant plus cruciale dans un contexte géopolitique tendu, qui accroît les risques de perturbation pesant sur les points de passage stratégiques essentiels au commerce mondial (détroit, canaux). À titre d'exemple, en 2021, le **blocage du canal de Suez** a conduit à l'interruption du trafic maritime mondial pendant 30 jours,

Sommes-nous préparés à faire face aux risques et à surmonter nos vulnérabilités dans cette période de multiplication des crises ?

⁴ « From disruption to reinvention: the future of supply chains in Europe », *Accenture strategy*, 2022

⁵ *Ibid*

coûtant environ **8 milliards d'euros par jour**⁶ et illustrant bien une vulnérabilité. De même, les tensions en mer Rouge, dues aux **attaques récentes des Houthis**, ont eu pour conséquence un détournement généralisé des porte-conteneurs par le cap de Bonne-Espérance. D'un point de vue économique, cette situation a généré un **doublément des prix du conteneur**, ainsi qu'une augmentation des prix du fret de 24%⁷.

La gestion de ces crises démontre la nécessité de sensibiliser ainsi que de former aux outils de veille stratégique et de cartographie, afin d'anticiper les risques et de préparer des réponses adaptées.

Le soutien intemporel de l'activité économique

La **logistique** constitue un levier majeur dans l'**accroissement de puissance par l'économie**. En effet, de nombreux exemples historiques démontrent le lien entre une organisation logistique performante et une économie florissante.

Ne pas perdre la mémoire

La **République de Venise** (697-1797) en est un exemple : la cité-État a su intégrer la logistique dans sa stratégie économique en **planifiant les rôles des acteurs publics** (les *mudes*, convois organisés par l'État) **et privés** (les *nefs*, navires privés) dans le fonctionnement de

la logistique maritime. Établissant des comptoirs, des colonies et des quartiers vénitiens à travers la Méditerranée, elle bénéficiait à la fois de **bases logistiques** tout en assurant des **débouchés commerciaux**. Alors que les routes proches-orientales étaient bloquées par la progression de l'islam, Venise est devenue un **intermédiaire inévitable dans le commerce de l'époque**. Elle était le point de passage obligatoire des métaux des mines balkaniques, l'organisatrice du monopole du sel et l'intermédiaire européen pour les produits de luxe chinois arrivant par la mer Noire *via* la « voie mongole ». C'est grâce à cette stratégie logistique, lui permettant de **contrôler les « espaces fluides »**⁸, qu'elle bâtit sa puissance économique pendant plusieurs siècles.

L'héritage historique de la logistique française

Pour la **France**, la **pénétration économique au Levant pendant le XIX^e siècle** est un exemple de **succès logistique**. Le transport de marchandises entre le Levant et la France fut facilité par la construction d'une route terrestre entre Damas et Beyrouth en 1858 et par la présence de la Compagnie des messageries maritimes, semi-privée, créée en 1851. Cette nouvelle route commerciale contribua à faire de l'industrie de la soie lyonnaise la première exportatrice

⁶ « Le navire « Ever-Given », qui avait bloqué le canal de Suez, est arrivé à Rotterdam », *Le Monde*, 2021

⁷ « Les problèmes en mer rouge font flamber les prix du transport maritime », Dominique PIC, *Classe Export*, 2024

⁸ « Espaces fluides et espaces solides : nouvelle réalité stratégique ? », Laurent HENNINGER, *Revue Défense Nationale* n° 753 Octobre 2012

française sous le 2nd Empire. D'un côté, la qualité de la soie libanaise s'améliora considérablement grâce aux filatures modernes installées par les Français à partir de 1840, soutenant la production locale. De l'autre, grâce à des relations commerciales fructueuses entre les négociants chrétiens du Levant et les entreprises marseillaises et lyonnaises, les filatures industrielles libanaises purent répondre à la demande croissante du marché européen. Plus encore, cela a **permis aux magnaneries lyonnaises de surmonter la crise** causée par les maladies cryptogamiques du ver à soie.

Les filatures libanaises devinrent alors un fournisseur essentiel pour Lyon. Le développement de la sériciculture et de la filature dans la montagne libanaise après 1875, stimulé par le marché lyonnais, illustre cette dynamique. Le

développement logistique terre-mer, initié par la puissance publique, a ainsi créé des **conditions favorables aux agents économiques qui ont bénéficié de ces nouvelles routes commerciales**.

Néanmoins, malgré ces succès, la position économique française au Levant commença à s'essouffler au début du XX^e siècle. Du point de vue microéconomique, l'industrie de la soie lyonnaise a connu un déclin à la suite de l'arrivée des textiles artificiels. De plus, dès le début du mandat français au Liban et en Syrie, **la flotte**

commerciale française peinait à rivaliser avec celles d'autres nations européennes.

La présence française se limitait principalement aux navires des Messageries Maritimes, laissant le champ libre aux flottes britanniques et italiennes. Cette **insuffisance des communications maritimes entre le Levant et la France** a conduit à une dépendance accrue des marchés syriens et libanais vis-à-vis des produits occidentaux non-français. Ainsi, la France a connu des difficultés dans le maintien de ses implantations logistiques.

Les lacunes françaises en matière de logistique étaient déjà présentes au XIX^e siècle. En effet, **de 1859 à 1869**, la France a été l'acteur principal de la construction du

Canal de Suez « creusé avec l'énergie française et l'argent égyptien, pour le bénéfice des Britanniques »⁹.

Effectivement, les données montrent

qu'entre 1871 et 1921, près de la moitié des effets commerciaux dûs à l'ouverture du canal ont profité au Royaume-Uni, et en particulier aux Indes britanniques. Par conséquent, le retour sur investissement de la construction du canal de Suez ne s'est donc pas révélé à la hauteur pour la France.

La logistique est-elle toujours perçue et utilisée comme un levier de développement économique par la France ?

⁹ « L'ouverture des canaux de Suez et de Panama et l'énigme de la distance », Jules HUGOT et Camilo

Umana DAJUD, *Centre d'études prospectives et d'informations internationales*, n°374 Février 2017

La logistique, essentielle à la souveraineté d'un État

Depuis le tournant néolibéral des années 1980, la perception de la **logistique** a évolué **d'un simple générateur de coûts à une activité stratégique au cœur de la compétitivité des entreprises**. En 2005, l'Allemagne a par exemple adopté un plan directeur sur le transport de marchandises et la logistique. Par la suite, en 2007, la Commission européenne a entériné l'importance de la logistique comme composante essentielle de la compétitivité de l'économie européenne, permettant non seulement de répondre aux besoins du marché intérieur, mais aussi de faciliter les échanges internationaux.

Dans ce contexte, la **stratégie logistique** d'un État est un **facteur déterminant de sa capacité souveraine à créer de la richesse**. Les principales puissances en matière de logistique se démarquent au travers de grands acteurs privés et/ou publics, qui développent des infrastructures suivant une stratégie intersectorielle¹⁰.

Pour un État, la mise en place d'une stratégie logistique implique nécessairement la **constitution**, ainsi que le **contrôle, de hubs logistiques**, et soulève une double question de souveraineté. Il s'agit d'une part de **goulots**

d'étranglement cruciaux pour les flux commerciaux et, d'autre part, ces hubs incarnent les nouveaux outils de **centralisation des données et d'exploitation des informations stratégiques**.

C'est un levier souvent ignoré, que les États-Unis exploitent. Le groupe Expeditors, géant de la logistique aérienne et maritime, a créé Onyx Strategic Insight, son cabinet de conseil en géopolitique internationale. Les données captées autour des hubs logistiques sont traduites en informations utiles pour la diplomatie d'affaires. Il y a bien dans la logistique un outil multidimensionnel de compétitivité et d'intelligence économique.

Par ailleurs, côté français, la vente des terminaux portuaires africains du groupe Bolloré Logistic à la société italo-suisse MSC en 2022 est doublement préjudiciable. En effet, ces infrastructures auraient pu être utilisées comme un levier majeur d'influence et de renseignement économique en Afrique.

D'après le triptyque « compétition, contestation et affrontement » développé par le général Burkhard, chef d'État-major des Armées, la France se trouve dans un état intermédiaire : « Elle n'est plus en paix, mais n'est pas encore en guerre ». Dans ce contexte économique, il est vital

**Négliger sa stratégie
logistique ne reviendrait-il
pas à abandonner une
partie de sa souveraineté
économique et à mettre les
citoyens en danger ?**

¹⁰ Un hub logistique est un point centralisé où les produits sont triés, stockés, consolidés et expédiés selon les besoins des clients

d'adopter une **posture d'anticipation** pour gérer efficacement les vulnérabilités sur le plan logistique. Cela doit concerner à la fois le niveau micro-économique et le niveau macro-économique, en sécurisant les **chaînes d'approvisionnement** afin **d'assurer la sécurité des opérateurs d'importance vitale du pays.**

En France, a-t-on compris l'enjeu vital que représentait la logistique ?

Partie 2 : La logistique est au centre de la compétition européenne et mondiale

L'absence de vision stratégique en matière de logistique engendre une **concurrence acharnée et désordonnée**. Cette rivalité fragmente les efforts et dilue les ressources, **empêchant une approche coordonnée et efficace** qui pourrait renforcer la compétitivité globale de l'Union européenne (UE).

L'Europe de l'Est, championne privilégiée du transport routier

La pratique du **cabotage sous pavillons étrangers**¹¹ continue d'exercer une forte pression concurrentielle sur les transporteurs routiers européens. Les **transporteurs venant d'Europe de l'Est** proposent des **coûts bas**, offrant ainsi des services hautement compétitifs sur le marché européen, et ce, malgré le « **Paquet Mobilité** » de l'Union européenne de 2020 puis 2022. Ce dernier est en effet un ensemble de lois censé améliorer les conditions de travail des conducteurs, créer des conditions de concurrence équitables pour les entreprises au sein de l'UE¹², créer des normes cohérentes et faciles à appliquer pour favoriser la sécurité des conducteurs, favoriser la

concurrence loyale, les pratiques commerciales durables et d'autres améliorations du secteur des transports dans toute l'UE¹³. Pour autant, les transporteurs d'Europe de l'Est, ne respectant visiblement pas toutes ces conditions, dominent ce marché, avec en tête la Pologne, la Roumanie et la Lituanie. En 2021, les **transporteurs polonais** ont réalisé près de 21 milliards de tonnes-kilomètres de cabotage¹⁴. En **2022**, leur **part de marché dans le cabotage européen s'élevait à 43,4%**, avec une majorité de ces opérations effectuées en Allemagne (76,4%)¹⁵. La **Lituanie** suit avec 11,3% du total du cabotage réalisé dans l'UE en 2022, **la majorité de ses opérations se déroulant en France (41,1%)** et en Allemagne (33,7%)¹⁶. À elles seules, la Pologne et la Lituanie étaient responsables de plus de la moitié de l'ensemble du cabotage en Europe continentale en 2021¹⁷. Ces activités se concentrent particulièrement sur les principaux corridors de transport en Europe, notamment ceux reliant l'Allemagne, la France, les Pays-Bas, l'Espagne et l'Italie.

Une utilisation abusive du cabotage routier ainsi que les différences de salaires et de législations sociales et fiscales en Europe ont engendré une concurrence déloyale entre États membres. Selon Aline Mesples, ancienne présidente de l'Organisation des

¹¹ Une opération de cabotage routier de marchandises correspond à tout transport de marchandises (chargement, déchargement) entre deux points du territoire national, réalisé par une entreprise non résidente.

¹² « Le Paquet Mobilité : Les changements et impacts en 2022 », *Dachser Intelligent Logistics*

¹³ « Paquet Mobilité de l'UE : de nouvelles initiatives en matière de transport sont en cours », *DFDS A/S*

¹⁴ « Report based on Eurostat finds Poland as Europe's clear cabotage leader », Gregor GOWANS, *Trans.info*, 2023

¹⁵ « Road freight transport statistics - cabotage », *Eurostat*, 2023

¹⁶ « Report based on Eurostat finds Poland as Europe's clear cabotage leader », Gregor GOWANS, *Trans.info*, 2023

¹⁷ *Ibid.*

Transporteurs Routiers Européens (OTRE), « on voit s'affronter des économies de pays européens différents, avec des modèles sociaux différents »¹⁸. L'OTRE souligne que la **concurrence déloyale et le dumping social**¹⁹ constituent le « véritable et principal problème social du transport routier de marchandises en France »²⁰. **Un chauffeur routier de l'est de l'Europe coûte deux fois moins cher qu'un conducteur français**, ce qui permet aux entreprises de diviser par deux leurs tarifs²¹. En Pologne, Hongrie, Slovaquie, Slovénie, le salaire des conducteurs est gonflé notamment par les frais de déplacement, non soumis aux cotisations sociales. Selon la chambre de commerce scandinavo-polonaise, **les coûts en Pologne sont 60% moins élevés qu'en Allemagne**²². Ainsi, malgré l'augmentation des tarifs et des salaires comme en Pologne, les transporteurs d'Europe de l'Est restent plus compétitifs que leurs homologues européens.

La France a-t-elle abandonné ses routiers ?

¹⁸ « Les transporteurs routiers fustigent le « routier polonais » », *AFP*, 2015

¹⁹ Le dumping social est une pratique économique qui consiste à violer, contourner ou dégrader le droit social en vigueur, qu'il soit national, communautaire ou international, afin d'en tirer un avantage économique, notamment en termes de compétitivité.

²⁰ « Les transporteurs routiers fustigent le « routier polonais » », *AFP*, 2015

Les ports français, « une espèce en voie de disparition » ?

Comme le rappelle le Sénat dans son rapport de 2020 sur la gouvernance et la performance des ports maritimes, « **le transport maritime demeure le pilier des échanges mondiaux et permet l'acheminement de biens essentiels à la vie de la Nation** »²³. Or, ce même rapport estimait déjà que « la performance de nos ports demeure insuffisante au regard des atouts maritimes de la France ».

Aujourd'hui, les initiatives de coopération logistique européenne restent concentrées sur les **ports du Northern Range**²⁴, point de départ des corridors logistiques, principalement ferroviaires, pour **drainer les marchés et industries de la dorsale européenne** (Benelux, vallée du Rhin en France, Ouest de l'Allemagne, Suisse, Autriche, Nord de l'Italie) et d'Europe centrale. Anvers parvient ainsi à rivaliser avec Le Havre pour desservir l'Île-de-France. Le *Northern Range* va jusqu'à **concurrencer les ports méditerranéens** pour connecter la ville de Lyon, pourtant historiquement liée au port de Marseille.

Le choix d'un port est principalement dicté par les coûts de réseau. Bien que les **flux commerciaux de l'Allemagne** passent en partie par **Rotterdam et Anvers**, son tissu

²¹ *Ibid.*

²² Le transport polonais reste le moins onéreux, *l'Officiel des transporteurs*, 2023

²³ « « Réarmer » nos ports dans la compétition internationale », Michel VASPART, *Rapport d'information n°580 (2019-2020) du Sénat*, 2020

²⁴ Le Northern Range est une façade portuaire qui s'étend de l'Elbe (port de Hambourg) à la Seine (port du Havre), couvrant des ports allemands, hollandais, belges et français.

portuaire est particulièrement développé autour de **Hambourg**, troisième port européen. De même, le **port de Duisbourg sur le Rhin** investit dans la construction du futur principal **terminal à conteneurs de l'arrière-pays européen**²⁵. Il s'agit d'un carrefour logistique central, de par sa connexion ferroviaire avec les Routes de la soie terrestres, malgré son interruption depuis le conflit en Ukraine. Alors, pour maintenir la compétitivité de son réseau international et tout de même assurer une liaison avec les Routes de la soie par la Méditerranée, le gestionnaire allemand du port de Duisbourg investit donc dans la construction de terminaux multimodaux²⁶ près d'Istanbul.

Pour gagner en attractivité, les **ports européens doivent s'intégrer dans un réseau logistique plus large**, englobant l'aérien, le routier et le ferroviaire. Le **port n'est qu'un maillon de la chaîne logistique**. Cette complémentarité répond à une volonté de rentabilisation globale, prenant en compte le coût du transport maritime et terrestre, la connectivité à un réseau logistique étendu, ainsi que **l'infrastructure multimodale et la capacité de stockage**.

²⁵ L'arrière-pays européen désigne la zone d'influence terrestre d'un port maritime situé sur la côte européenne. Il s'agit de l'espace vers lequel le port livre ou collecte les marchandises qu'il transporte.

²⁶ Le transport multimodal correspond à l'utilisation combinée de plusieurs modes de transport au cours

Dans ce contexte, les ports français peinent à concurrencer leurs homologues européens. **En 2020, 40% des conteneurs à destination de la France métropolitaine transitaient par des ports européens non-français, avant leur entrée sur le territoire national**²⁷. Les ports français ne sont plus des carrefours logistiques régionaux, rôles désormais joués par d'autres ports européens. En 2023, le trafic de conteneurs dans les ports français est cinq fois plus faible que celui des ports de Rotterdam et d'Anvers réunis, et trois fois plus faible que celui des ports allemands. La **dépendance de la France auprès des ports étrangers** continue d'augmenter, tandis que ses voisins européens s'accaparent les marchés.

Comment expliquer le déclasserement des ports français au profit de leurs concurrents européens ?

L'incohérence de la stratégie ferroviaire française

Le fret ferroviaire français est **concurrencé par le transport routier européen**. Ce dernier a l'avantage d'être souple, fiable, peu onéreux et sans nécessité d'intermodalité pour une livraison porte-à-porte. De cette manière, la **logistique et l'économie européennes se sont structurées autour du transport routier**.

d'un même trajet (routier, maritime, fluviale, ferroviaire)

²⁷ « « Réarmer » nos ports dans la compétition internationale », Michel VASPART, *Rapport de la Commission de l'aménagement du territoire et du développement durable*, 2020

Ainsi, malgré une augmentation du volume de marchandises transportées, la **part du ferroviaire français est passée de 60% à 10% depuis 1960²⁸**. De son côté, la part du routier est restée relativement stable depuis les années 2010 et devrait atteindre 584,34 milliards USD en 2029, avec 3,3% de croissance annuelle²⁹. A l'inverse, le volume de fret ferroviaire a baissé de 43% dans les années 2000. **L'objectif de l'UE est d'inverser la tendance en transférant 30% du fret routier vers le rail ou les voies navigables d'ici 2030³⁰**.

Le déclin de la filière de fret ferroviaire et l'abandon d'une partie du réseau, géré par SNCF Réseau, sont réciproquement liés. Plus de 800 km de voies ont encore fermé ces cinq dernières années et **1 700 km sont considérés comme des voies non-circulées et en danger de fermeture**. En réalité, l'étiollement du réseau s'est aggravé dès la fin des Trente Glorieuses. De fait, des années 1970 aux années 1990, près de 10 000 km de voies ferroviaires³¹ dédiées aux marchandises ont été détruites. Aujourd'hui, la France possède 28 000 km de lignes pouvant être utilisées, mais **l'entretien du réseau pose des défis** qui freinent la volonté d'en exploiter la totalité pour le fret ferroviaire. Le rapport

sénatorial concernant la libéralisation du fret ferroviaire annonce le démantèlement de Fret SNCF au plus tard au 31 décembre 2024.³² Ainsi, **50% du fret français utilise seulement 12% du réseau national³³**, transitant principalement par quatre des onze corridors de fret européen. Ces problèmes structurels sont bien identifiés par les professionnels du secteur. **Mais les 200 millions d'euros par an dès 2025, annoncés par le gouvernement, suffiront-ils à redresser la filière ?**

Parmi les pays les plus actifs dans le développement du réseau ferré, l'Allemagne et le Royaume-Uni se distinguent. **L'Allemagne prévoit une augmentation de 50% des dépenses d'infrastructure sur la période 2020-2029³⁴**. Plus généralement, l'UE ambitionne de développer son réseau ferré. Du côté français, la Stratégie nationale pour le développement du fret ferroviaire, tout comme la Stratégie nationale bas carbone (SNBC), vise à **augmenter la part du fret ferroviaire de 9% à 18% d'ici 2030³⁵**. Les mesures prises doivent inciter à l'utilisation des lignes existantes, à leur entretien, à leur modernisation et à la réfection des lignes non-circulées. À l'image des stratégies

²⁸ « Fret : pourquoi le train n'a-t-il pas (encore) remplacé le camion ? », Bowers JAMES, *Polytechnique insights*, 2023

²⁹ « Analyse de la taille et de la part du marché du transport routier de marchandises en Europe - Tendances et prévisions de croissance (2024-2029) », *Mordor Intelligence*, 2023

³⁰ « Livre blanc - Feuille de route pour un espace européen unique des transports : vers un système de transport compétitif et économe en ressources », *Commission Européenne*, 2011

³¹ « Dossier : les fermetures de lignes d'intérêt général en France », *Historail*, 2011

³² « La libéralisation du fret ferroviaire et ses conséquences pour l'avenir », David VALENCE, Hubert WULFRANC, *Rapport de l'Assemblée nationale*, 2023

³³ « Compte rendu de réunion n° 22 - Commission d'enquête sur la libéralisation du fret ferroviaire et ses conséquences pour l'avenir », *Assemblée nationale*, 2023

³⁴ « Le marché européen du transport ferroviaire en 2020 », *Autorité de régulation des transports*, 2022

³⁵ « Fret ferroviaire : le gouvernement prolonge jusqu'en 2024 une aide annuelle de 170 millions d'euros », *BFM Business*, 2021

proposées par d'autres pays européens, une politique massive d'investissement et de grands travaux est nécessaire afin de rattraper le sous-investissement dans le fret ferroviaire. Cependant, le contrat de performance français signé en mai 2022 ne prévoit pas d'augmentation substantielle des efforts de maintenance et de renouvellement du réseau. Les quelques projets ambitieux peinent à aboutir.

Par exemple, la construction d'une nouvelle **ligne Lyon-Turin, confirmée depuis 2001, est toujours freinée et sa mise en service n'est prévue que pour 2032**. Pourtant, l'importance de cet axe franco-italien est significative. L'Italie est un de nos partenaires commerciaux principaux et une partie des échanges italo-espagnols transitent par ce corridor. Or, **l'effondrement en 2023 du tunnel de la Maurienne**, en France, devrait **bloquer la partie ferroviaire pendant un an et demi**, véritable record pour un axe international³⁶. Cela met en lumière les **vulnérabilités du réseau**

français, dépendant d'un nombre limité de voies et dans l'incapacité de répondre rapidement aux différentes crises. De cette manière, la compétitivité de la filière en est affectée, tout comme la crédibilité de la stratégie gouvernementale vis-à-vis du fret ferroviaire.

La déconsidération du fret ferroviaire ne résulte pas seulement d'un manque de moyens de l'État ou des acteurs du ferroviaire. Le premier problème reste la **sous-utilisation du réseau**, notamment des petites lignes. Par exemple, la **gare de Chapelle Internationale** dans le 18^e arrondissement de Paris, **construite en 2018** pour un coût de **80 millions d'euros**³⁷, **n'a jamais vu un train de marchandises arriver à quai**.

Pour remédier à cette situation, **la France doit intégrer la logistique comme un levier de développement économique**. Les initiatives ne doivent pas être parcellaires, incomplètes ou momentanées, mais pensées sur le long terme et de manière plurisectorielle. Cela pourrait commencer par la pleine exploitation du réseau existant.

Pourquoi le secteur ferroviaire français n'est-il pas, comme ailleurs en Europe, un moteur de l'économie ?

Les exemples de la Suisse et de l'Autriche prouvent que des investissements dans les technologies avancées, l'intégration

de mesures réglementaires ainsi que la rénovation et la construction de nouvelles lignes, permettent d'améliorer la performance du fret ferroviaire. En France, un **soutien accru aux initiatives et une planification cohérente** permettraient de relancer le secteur ferroviaire, indispensable pour une logistique durable et compétitive. À ce titre, la création en

³⁶ « Un retard dramatique : la réouverture de la ligne de la Maurienne reportée de l'été prochain à la fin de l'année 2024 », *Rail du sud*, 2023

³⁷ « Paris : gare de fret « fantôme » à 80 millions d'euros, Chapelle International attend son premier train depuis 2018 », Cécile BEAULIEU, *Le Parisien*, 2023

2020 du **Fret Ferroviaire Français du Futur (4F)**, une **alliance qui réunit tous les acteurs de la filière**, permet de structurer un ensemble de mesures nécessaires à la sauvegarde et au développement du fret ferroviaire dans le pays.

Les chaînes logistiques, miroir d'une guerre économique globale ?

L'Allemagne, championne des chaînes logistiques

La chaîne de valeur de la logistique est composée de plusieurs niveaux d'acteurs. Les **commissionnaires de transport** et les **transitaires** sont des intermédiaires entre les **expéditeurs** et les **transporteurs** (maritimes, ferroviaires, aériens et routiers), qui assurent le mouvement physique des marchandises. Les **opérateurs de terminaux** gèrent les infrastructures des nœuds logistiques (ports, aéroports, plateformes multimodales). D'autres prestataires de services logistiques, tels que les **douanes** et courtiers en douane entrent également en jeu.

L'Allemagne est un champion mondial de la logistique par ses grands groupes, contribuant à faire du pays le premier exportateur d'Europe. Les cinq principales entreprises allemandes, sont les suivantes :

- DHL Groupe, un des plus grands commissionnaires de transport au monde, présent sur la plupart des

secteurs, avec un chiffre d'affaires de 94 milliards d'euros en 2023³⁸;

- Kuehne+Nagel, germano-suisse, également un des trois plus gros logisticiens au monde ;
- DB Schenker, fournisseur de services logistiques ferroviaires, aériens et maritimes ;
- Rhenus et Dachser, deux plus petits prestataires de logistique.

À eux cinq, ils représentent 52% du chiffre d'affaires logistique total de l'Allemagne. Ils travaillent en **coopération avec plus de 70 000 entreprises sous-traitantes sur toute la chaîne de valeur**³⁹.

Hambourg héberge les principaux logisticiens et armateurs allemands, voire européens. Les manutentionnaires portuaires se partagent la gestion des terminaux. De cette manière, la création par fusion d'Eurogate en 1999 a renforcé l'emprise des opérateurs allemands sur ses terminaux portuaires (Hambourg, Brême et Wilhelmshaven), mais a également étendu ses positions en Italie, au Maroc, en Méditerranée et dans la Baltique. De même, Hamburger Hafen und Logistik (HHLA), opérateur historique du port d'Hambourg, est aussi présent à Trieste et à Tallin. Les **liens entre les entreprises de différents continents** assurent un réseau international et **donnent à l'Allemagne une position majeure sur les grands axes commerciaux est-ouest**. Cette architecture domine le marché mondial de l'organisation du transport.

³⁸ « Profil de la société Deutsche Post », *Les Echos*

³⁹ « L'Allemagne : leader mondial en logistique », *CCI France Allemagne*, 2021

L'interdépendance entre les différents acteurs internationaux se reflète également à travers les propriétaires des infrastructures portuaires. Ainsi, en **2021**, HHLA devait **vendre une part d'un terminal du port d'Hambourg au chinois COSCO** mais, pour limiter la perte de souveraineté, le chancelier Olaf Scholz, ancien bourgmestre⁴⁰ de la ville, a **plafonné la cession de parts à l'entreprise chinoise à un seuil de 25%**⁴¹. De même, Hapag Lloyd, le principal armateur d'Hambourg et l'un des cinq premiers mondiaux, est détenu à 23,5% par des fonds qatari et saoudien⁴². Au sujet de la souveraineté, le modèle allemand est très ouvert sur les capitalisations internationales, mais tient à les limiter en dessous d'un certain seuil, de manière à **préserver son contrôle d'un secteur aussi stratégique pour son économie**. Ainsi, lorsque Hapag Lloyd devait être vendu en 2002, le Land de Hambourg et le Kuehne+Nagel se sont mobilisés afin de le sauver, signe d'une coopération public-privé effective. Malgré la concurrence, tous ces acteurs sont complémentaires et ont des participations entre eux. **La diversité du paysage allemand de la logistique donne de la souplesse à l'ensemble de la filière** pour aider les entreprises et les secteurs en difficulté. Cela contribue ensuite à un **dynamisme vertueux, entre les foyers industriels et le développement de réseaux logistiques**. Ces deux atouts économiques contribuent réciproquement à rendre compétitif un

⁴⁰ Le bourgmestre est chargé de la gestion des affaires communales et est responsable de l'administration de la commune.

⁴¹ « Feu vert pour l'investissement de Cosco au port de Hambourg », *Le marin*, 2023

pays, comme l'Allemagne en Europe ou comme la Chine dans le monde.

Les autres géants de la logistique

L'Europe compte d'autres acteurs importants de la logistique. Le danois DSV est un leader du fret international, particulièrement sur le secteur routier en Europe⁴³. Le **danois Maersk** est l'un des plus importants armateurs. Son activité s'étend à d'autres niveaux de logistique **avec la filiale APM Terminals, principal opérateur portuaire des Pays-Bas**. Cet écosystème est **soutenu par le gouvernement danois**, qui investit dans les infrastructures, l'innovation, la formation, et qui favorise la constitution d'un cluster d'acteurs complémentaires dans le domaine maritime. Aux **États-Unis**, les géants de la logistique tels qu'**UPS, FedEx, Expeditors** et **C.H. Robinson Worldwide** dominent le marché, offrant une gamme complète de services à l'échelle mondiale. Le gouvernement américain soutient ce secteur-clé en investissant dans les infrastructures, la technologie et la formation, favorisant ainsi la croissance et la compétitivité de l'industrie aux États-Unis. Dans un autre registre, la **puissance logistique chinoise** s'appuie également sur des **champions nationaux en synergie avec les foyers d'industrialisation** (Sinotrans, COSCO, SF Express).

⁴² « Allemagne : un tissu solide de ports et d'opérateurs maritimes », Hervé DEISS, *Upply*, 2023

⁴³ Après K+N et DHL.

Logistique et industrie

Dans le **contexte français de réindustrialisation**, la **logistique est une composante incontournable**, affectant directement la viabilité et l'efficacité des opérations industrielles à long terme.

Comme le souligne Anne-Marie Idrac, ancienne ministre et présidente actuelle de France Logistique, « **pour participer à la réindustrialisation verte de l'Europe, la France doit être une puissance logistique** ». En effet, la logistique ne se limite pas à soutenir l'industrie, mais constitue une composante clé qui influe directement sur la viabilité et l'efficacité des opérations industrielles. Tandis que le plan « France 2030 » alloue 30 milliards d'euros à l'industrie⁴⁴, il semble vital d'**intégrer la logistique à la stratégie afin d'améliorer l'approvisionnement en matières premières et d'optimiser la distribution des produits finis**. Cependant, la France rencontre des défis, notamment une **pénurie d'entrepôts** qui entrave l'expansion nécessaire des capacités logistiques.

La situation peut sembler paradoxale puisque **la France dispose encore de puissants acteurs** comme CMA CGM, CEVA Logistics, Bolloré Logistic ou Géodis, ainsi que des associations de professionnels comme France Supply Chain ou France Logistique. L'enjeu est donc d'arriver à concrétiser les ambitions en impulsant des dynamiques communes et en créant des

synergies entre les acteurs, soutenus par la puissance publique.

L'absence de stratégie française et de vision transversale européenne conduit à une concurrence fragmentée. La France, avec un fret ferroviaire en déclin, des ports de second plan et face à l'offensive des transporteurs routiers d'Europe de l'Est, doit impérativement repenser sa politique des transports. Dans l'optique d'une réindustrialisation compétitive et durable, le secteur des transports français doit allier investissements et coopération public-privé, en s'inspirant des modèles allemands ou chinois.

La logistique est-elle le talon d'Achille de la réindustrialisation française ?

La France est-elle spectatrice de son propre déclin logistique ?

⁴⁴ « France 2030 : un plan d'investissement pour la France de demain », *site du gouvernement français*, 2021

Partie 3 : Avec les nouvelles Routes de la soie, la Chine part à la conquête du monde

En octobre 2022, le gouvernement allemand a donné son approbation finale à un accord permettant une participation minoritaire par COSCO de 24,9% d'un terminal à conteneurs à **Hambourg**⁴⁵. Baptisé « **porte de la Chine vers l'Europe** », ce port **assure 40% du trafic entre l'Asie et l'Europe**⁴⁶. C'est par ces positionnements sur les hubs logistiques que la Chine tisse une voie commerciale vers l'Europe. Contrôler les infrastructures, c'est contrôler la logistique, donc contrôler les économies. Le **Parti Communiste Chinois (PCC)**, derrière une affiche libre-échangiste, **mène sa politique de conquête**. Ainsi, en se positionnant plus fermement à Hambourg, la Chine capitalise sur quarante ans de relations commerciales bilatérales entre les deux pays. Plus de 500 des 2000 entreprises chinoises en Allemagne ont leur siège dans la région de Hambourg⁴⁷. C'est une **stratégie du temps long et des grands moyens**, où le **secteur privé est intégré à la stratégie étatique**.

⁴⁵ « More Chinese investment in Hungarian rail? », Patrick Rhys ATACK, *Railway Technology*, 2024

⁴⁶ « Le géant chinois COSCO prend une partie du port de Hambourg », *Challenges*, 2022

Une stratégie logistique chinoise soigneusement planifiée : l'exemple du 14e Plan quinquennal

La **planification stratégique** est une particularité de la politique chinoise. Établis durant les sessions plénières du Comité central du Parti Communiste chinois (PCC) et de l'Assemblée nationale populaire, ces plans prennent généralement deux formes : les plans décennaux et les plans quinquennaux. Ils permettent au PCC de définir une stratégie à long terme et de cibler les ressources nécessaires pour atteindre ses objectifs. Aujourd'hui, **la stratégie industrielle et, in fine, logistique chinoise s'ancre dans le plan décennal de 2015 « Made in China 2025 »**. Il aspire à faire passer la Chine de « grand pays industriel » à « grande puissance industrielle ». Rédigé par le Conseil d'État chinois le 17 mai 2022, **le 14^e Plan quinquennal intitulé « Plan de développement de la logistique moderne »**, présente la politique stratégique de la Chine dans le secteur logistique. La logistique y tient « un rôle de premier plan, fondamental et stratégique dans la promotion de la formation d'un marché intérieur fort », ainsi que dans le « développement de haute qualité » et « la construction d'un système économique moderne ». Ce plan, rendu public par les autorités chinoises et **consultable en sources ouvertes**, présente la doctrine stratégique qui doit encadrer le développement du secteur logistique

⁴⁷ « Le port de Hambourg au coeur du bras de fer entre Chine et Allemagne », Nathalie STEIWER, *Les Echos*, 2022

chinois en définissant les « grandes lignes des objectifs à long terme pour 2035 ».

La logistique moderne est définie par le 14^e Plan quinquennal comme devant **relier « la production à une extrémité et la consommation à l'autre »**. Ainsi, les directives de ce plan doivent permettre à la logistique chinoise de « fournir une garantie solide pour promouvoir la coopération économique et commerciale internationale et cultiver de nouveaux avantages dans la concurrence internationale ». La Chine semble ainsi concevoir **la logistique comme une arme de conquête économique**. Pour ce faire, le plan met en place trois axes stratégiques.

Quadriller son marché intérieur

Le **premier axe** vise à « **concentrer la stratégie logistique sur le marché économique** et à exploiter son dynamisme tout en **renforçant le rôle de l'État de connecteur entre la production et la consommation** ». La stratégie logistique de l'État chinois vise à « promouvoir la formation d'un marché logistique standardisé, efficace et équitable, unifié et ouvert, et renforcer la sécurité logistique sociale et populaire ».

L'État chinois s'évertue à lutter contre les déséquilibres intérieurs, par exemple en facilitant le dédouanement des échanges logistiques. Le développement d'un maillage dense est passé par la construction de pôles logistiques, appuyés sur des bases logistiques nationales. Ce

réseau d'infrastructures a permis d'augmenter le chiffre d'affaires des cinquante plus grandes entreprises de logistique chinoises de plus de 30% entre 2015 et 2020⁴⁸.

Investir sur l'intermodalité

Le **deuxième axe** vise à « concevoir un système logistique global intermodal planifié et structuré couvrant l'ensemble du territoire national et le reliant à l'extérieur ». Les directives du plan préconisent « la construction de systèmes de services » et « la mise à niveau des équipements techniques et l'innovation de modèles commerciaux ». La finalité de ces directives est de « **construire un système de services logistiques qui prend en charge des cycles doubles nationaux et internationaux** » pour « parvenir à une connectivité efficace des réseaux logistiques ».

La stratégie logistique chinoise est structurée autour du déploiement d'un réseau logistique et d'une planification de l'intermodalité. Le plan définit l'État comme un facilitateur de « la circulation intérieure (...) entre la production et la consommation [dans un] environnement international complexe ». Le marché intérieur chinois est prioritairement visé. L'objectif est d'y établir un « réseau national de transport tridimensionnel », en comblant les lacunes pour connecter le transport express ferroviaire, le transport fluvial, les installations de stockage de produits en vrac, la logistique rurale, la

⁴⁸ « 14^e plan quinquennal - Plan de développement logistique », *Bureau général du Conseil d'État de Chine*, 2022

logistique de la chaîne du froid, la logistique d'urgence, la logistique aérienne et la logistique de livraison internationale. Le réseau chinois a permis de connecter les lignes logistiques du pays. Le volume du transport de conteneurs combiné rail-maritime augmente de plus de 15% par an en moyenne⁴⁹. Au global, le réseau logistique connaît un taux de croissance annuel moyen de 5,6%⁵⁰. L'exploitation intégrée des succursales logistiques, de l'entreposage et de la distribution a rendu plus fluides les canaux logistiques internationaux.

Intégrer les innovations technologiques

Enfin, le **dernier axe** stratégique du plan doit permettre de « concilier le développement innovant technologique et écologique tout en améliorant les capacités de résilience des lignes logistiques face aux situations d'urgence ». De plus, la logistique chinoise doit « **adhérer au concept global de sécurité nationale**, améliorer le niveau de gouvernance de la sécurité logistique, améliorer le système logistique d'urgence, améliorer la capacité de réponse aux événements de santé publique et aux urgences telles que les épidémies majeures et promouvoir la stabilité des chaînes industrielles et d'approvisionnement ».

L'innovation dans le secteur logistique bénéficie d'intégration entre les industries, la recherche et les universités, pour faire

émerger un nouveau « cycle de révolution scientifique et technologique »⁵¹. Afin de développer l'innovation en matière de logistique, des centres d'innovation scientifique et technologique ont été construits ainsi que des centres nationaux de recherche en ingénierie. L'objectif est d'accélérer l'innovation technologique pour proposer de nouveaux modèles logistiques. L'internet mobile, le *Big data* ou encore le *cloud computing* sont ainsi largement utilisés par la logistique chinoise. Ces avancées technologiques permettent la mise au point de systèmes de tri automatiques, d'entrepôts et terminaux sans personnel, de véhicules de distribution sans pilote, de robots logistiques et d'autres innovations.

À l'horizon 2035, les avancées technologiques devraient permettre la mise en réseau et l'autonomisation intelligente de la logistique. En anticipation, le plan souligne aussi la nécessité de tenir une veille sur les nouveaux formats commerciaux tels que le fret en ligne, les entrepôts numériques et la distribution sans contact.

⁴⁹ *Ibid.*

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ « La pensée Xi : l'hégémonie absolue, Doctrines de la Chine de Xi, Épisode 10 », *Le Grand Continent*, 2022

La conquête logistique chinoise : l'exemple de l'Europe centrale et des Balkans

La logistique maritime : le port du Pirée, un port chinois en Grèce

Le **port du Pirée**, situé stratégiquement au sud-est de l'UE, est un **carrefour majeur pour les marchandises** en provenance du canal de Suez. Depuis 2009, l'entreprise chinoise COSCO a obtenu la concession de deux des trois terminaux du port, consolidant ainsi sa présence et son influence dans les opérations portuaires. **En 2016, COSCO a franchi une étape supplémentaire en acquérant 67%⁵² des parts de l'autorité portuaire**, suite à une privatisation controversée due aux conditions économiques de la Grèce et à la pression des créanciers internationaux. Cette acquisition a permis à **COSCO de devenir le principal décisionnaire dans la gestion et l'expansion du port**, transformant le Pirée en un **hub central pour ses opérations en Europe**. L'analyse des données sur le trafic des conteneurs révèle une augmentation significative des escales de navires opérés par COSCO, qui a vu ses appels au port augmenter de manière significative après la privatisation. Ces développements reflètent l'intensification des investissements chinois dans les infrastructures européennes, positionnant le Pirée comme un **pivot stratégique dans**

le réseau commercial entre l'Asie et l'Europe.

Cette prise de contrôle progressive du port du Pirée **préfigure un déploiement significatif de la Chine** dans les infrastructures ferroviaires adjacentes pour relier la Méditerranée à l'Europe centrale *via* les Balkans.

La logistique ferroviaire : des rails chinois en Hongrie et dans les Balkans

Dans le cadre plus large de la stratégie de la Chine dans la région, la **Hongrie joue un rôle essentiel dans le projet intermodal chinois sur l'axe Europe-Asie** : le *China-Europe Land-Sea Express*. Grâce à une connexion maritime-ferroviaire, *via* le port du Pirée, les délais de livraison vers l'Europe centrale sont optimisés. En 2020, la route intermodale maritime-terrestre entre la Chine et Budapest, dont la durée de trajet est estimée entre 28 et 35 jours, a connu une croissance de flux de 47%⁵³, poursuivant sur cette lancée en 2021 avec une hausse de 20% en quatre mois⁵⁴. **La construction de la ligne ferroviaire Budapest-Belgrade**, largement financée par un prêt chinois (à hauteur de 85%) et prévue pour 2025, renforcera le rôle de la **Hongrie comme hub intermodal**, en offrant un accès ferroviaire direct aux Pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO) depuis le port du Pirée.

⁵² « La Grèce accepte la proposition de COSCO pour l'acquisition de 67% de l'Autorité Portuaire du Pirée », *inforMARE*, 2016

⁵³ « La Hongrie, hub logistique prometteur pour la connexion Chine-Europe », Ganyi ZHANG, *Upplly*, 2021

⁵⁴ *Ibid.*

S'appuyant sur son potentiel de plaque tournante intermodale, la Hongrie devient une nouvelle porte d'entrée du fret ferroviaire Chine-Europe. Le fret ferroviaire hongrois a profité de l'augmentation de la demande entre la Chine et l'Europe, notamment durant la pandémie du Covid. En 2020, les volumes internationaux de la Hongrie ont augmenté de 3% et les tonnes-kilomètres de 7,9% par rapport à 2019⁵⁵. Cette croissance a particulièrement bénéficié au **fret ferroviaire Chine-Europe via le poste frontière Hongrie/Ukraine (Záhony)**, où le trafic a été multiplié par dix entre 2020 et 2021, avant la guerre en Ukraine⁵⁶.

De plus, l'ouverture en **2022** du **terminal intermodal East-West Gate** à Fényeslitke en Hongrie, un des plus grands terminaux intermodaux d'Europe, marque un jalon important pour la route du fret ferroviaire *via* la Hongrie. Ce projet ambitieux, construit dans un temps record par Vodafone Hongrie, joue le rôle de premier terminal logistique 5G d'Europe. **Les équipements du réseau ont été fournis par Huawei** dans le cadre de la coopération rapprochée avec l'entreprise chinoise. Cette infrastructure est pensée pour devenir l'une des **portes d'entrée majeures des nouvelles Routes de la soie**. L'intégration stratégique de ce terminal avec l'opérateur de fret ferroviaire kazakh EuroTransit, qui gère des terminaux à la frontière Chine/Kazakhstan, est essentielle

pour dynamiser et exploiter pleinement cette nouvelle voie stratégique.

La logistique aérienne : l'aéroport de Budapest, un pont aérien sino-européen

Dans une perspective multimodale, le développement du **fret aérien** consolide la position de carrefour logistique de la Hongrie. Dans le cadre du projet des nouveaux corridors aériens des Routes de la soie, des accords avec les aéroports chinois de Xi'an Xianyang et Zhengzhou Xinzheng ont permis de stimuler de manière significative le fret aérien en direction de la Hongrie. Suite à un renforcement des collaborations en janvier **2021**, un **terminal dédié exclusivement au fret aérien chinois a été inauguré dans l'aéroport de Budapest**. En outre, la présence d'Alibaba a transformé cet aéroport en un **pivot majeur pour le e-commerce** en Europe centrale et orientale. Ce rôle est renforcé par l'ouverture de la route régulière de fret « Shenzhen-Budapest », par Shenzhen Airport et Sinotrans, qui répond aux besoins logistiques internationaux des entreprises de e-commerce transfrontalières de la région de la Grande Baie de Guangdong-Hong-Kong-Macao. L'augmentation record du trafic de fret à l'aéroport de Budapest, qui franchissait pour la première fois le seuil des 150 000 tonnes de juin 2020 à juin 2021, illustre ainsi le succès de ces initiatives⁵⁷.

⁵⁵ *Ibid.*

⁵⁶ *Ibid.*

⁵⁷ « L'augmentation record du trafic de fret à l'aéroport de Budapest, qui franchissait pour la

première fois le seuil des 150 000 tonnes de juin 2020 à juin 2021 », *Radio Supply Chain*, 2021

Les nouvelles Routes de la soie représentent bien plus qu'un simple projet d'infrastructure : elles incarnent une stratégie ambitieuse et méthodique de la Chine pour étendre son influence économique et géopolitique à l'échelle mondiale. En contrôlant des hubs logistiques et en développant des réseaux intermodaux, la Chine s'impose comme un acteur incontournable par sa fluidité commerciale. Cette expansion suscite des interrogations légitimes sur la souveraineté économique des pays européens.

**L'Europe est-elle en train de
devenir le plateau de
Monopoly de la Chine ?**

Partie 4 : En temps de guerre, la logistique est la clé de la victoire

En 2023, la *Revue de Défense Nationale* a publié une perspective historique sur les enjeux de la mobilisation économique en France⁵⁸. La **continuité de la logistique dans une économie perturbée par la guerre est un défi de préparation et d'adaptation**. Il est vital d'en prendre conscience pour être capable d'assurer l'efficacité des opérations militaires et la résilience de l'économie.

Les leçons de l'Histoire militaire sur la logistique

En 1870, malgré un réseau ferroviaire étendu, la France a subi une **défaite rapide notamment en raison d'une planification logistique limitée et décorrélée des décisions tactiques**. À la fin du XIX^e siècle, l'État a donc réorganisé le Ravitaillement National, créant une stratégie de planification logistique et économique de grande ampleur. Cette modernisation ne comprenait plus seulement le transport, mais toute une logique de soutien des forces, avec une connaissance précise des ressources mobilisables.

Ainsi, outre la victoire militaire, la **bataille de la Marne** en septembre 1914, a été une **victoire logistique française**. Puis, au cours de la Guerre de 1914-1918, le transport logistique a fait face à une tension

croissante face au manque de moyens (personnel, véhicules, carburant) et aux demandes de ravitaillement pour les militaires et les civils. **L'État a poussé l'économie de guerre à son paroxysme, par le biais d'une coopération plus étroite avec le secteur privé**. À titre d'exemple, Worms, premier négociant français de charbon, est devenu un allié de circonstance de l'État. Entre la centralisation du transport et la préservation de l'initiative privée, l'État et les dirigeants privés négociaient constamment afin de garder un équilibre optimal permettant de ravitailler le pays. Ainsi, la logistique de la **guerre industrielle de 1914-1918 s'est reposée sur un pilotage de l'État** préparé en amont et reposant sur une **coopération avec les grandes entreprises nationales**.

La Seconde Guerre mondiale a renforcé l'intégration de la logistique dans l'armée. En 1945, **45% des effectifs de l'armée américaine étaient dédiés à la logistique**⁵⁹. Dès 1943, les forces françaises ont été poussées par les Américains à se réorganiser de la même manière.

Autant en 1870, en 1914-1918, qu'en 1939-1945, **les armées et les économies qui n'ont pas adapté leur stratégie logistique ont été défaites**.

⁵⁸ « La mobilisation économique en France : leçons et perspectives », Jean-Michel MANTIN, *Revue Défense Nationale*, N° 858(3), 2023

⁵⁹ « IX. Le siècle des ruptures : 1860-1960 dans Les Armées », Ivan CADEAU, *Hermann*, 2018

Des liens précieux entre armées et acteurs privés

Au XIX^e siècle, pendant l'intervention française au Liban en 1860, la compagnie des Messageries maritimes⁶⁰ a été chargée du transport des troupes. Elle a ainsi joué un rôle essentiel, tant dans le maintien du service postal que dans la mise en œuvre de la politique de prestige de l'Empereur Napoléon III. Les paquebots-postes utilisés constituaient des instruments stratégiques dans le commerce maritime et servaient d'auxiliaires à l'armée. L'expédition en Syrie cette année-là a vu le transport de 5 083 hommes et 446 tonnes de matériel par les messageries impériales⁶¹, soulignant leur capacité à faciliter non seulement le commerce, mais aussi les actions militaires et diplomatiques françaises, renforçant la présence de la France sur la scène internationale.

Deux siècles plus tard, l'importance des liens entre puissance publique et acteurs privés demeure vérifiable. En effet, le danois Maersk Line a joué un rôle significatif dans les opérations logistiques américaines pendant et après l'invasion de l'Irak en 2003. En vertu de contrats établis avec le U.S. Transportation Command, l'armateur danois a été chargé de transporter d'importantes quantités de matériel militaire, y compris des véhicules blindés, des munitions, et des

fournitures essentielles pour soutenir les troupes américaines sur le terrain. En 2010, Maersk a par exemple reçu une partie d'un contrat global de 2,1 milliards de dollars⁶² pour le transport de matériel militaire au Moyen-Orient, impliquant le transport de matériel vers les zones de conflit telles qu'en Irak ou en Afghanistan, lors du déploiement et du rapatriement. Ces exemples démontrent que, notamment en temps de guerre, les forces armées doivent s'appuyer sur des auxiliaires privés et étrangers. Dès lors, ces acteurs apparaissent comme un atout stratégique en période de guerre.

L'exemple de l'enjeu logistique pour les céréales ukrainiennes

Avant 2022, en Ukraine, l'agriculture représentait près de la moitié des exportations de biens⁶³. Après le début de l'offensive russe, le pays a rapidement dû s'orienter vers une économie de guerre afin de financer ses dépenses militaires, notamment en augmentant l'exportation de céréales. La voie maritime initiale, *via* la mer Noire, a rapidement été compromise par le blocus russe en 2022, obligeant ainsi l'Ukraine à mettre en place une alternative terrestre à travers des corridors routiers et ferroviaires vers l'Europe. Par la suite, l'Ukraine a réussi à sécuriser un couloir maritime le long des côtes roumaines et bulgares jusqu'au Bosphore, revitalisant

⁶⁰ Elle fusionne avec la Compagnie générale transatlantique (CGT) pour devenir CMA CGM en 1971.

⁶¹ « L'expédition de la France au Liban sous Napoléon III (1860-1861) », Valérie FORTIN-GAGNÉ, Université de Montréal, 2015

⁶² « Maersk Line remporte le contrat de transport logistique de l'armée américaine », Caroline BRITZ, *Mer et Marine*, 2012

⁶³ « L'agriculture ukrainienne sous tension », Sandrine LEVASSEUR, *SciencePo working paper*, 2022

ainsi son économie. Ce succès est à la fois conjoncturel et structurel, résultant du retrait de la marine russe et de l'ajustement coordonné du fret maritime ukrainien par les forces armées. Il s'appuie sur une **planification logistique pré-guerre** qui avait développé un **réseau d'entrepôts, d'infrastructures ferroviaires comme portuaires, et diversifié les routes d'exportation** (mer Noire, Danube, Pologne) pour garantir une résilience logistique. Cette dépendance aux exportations agricoles est essentielle, car elles jouent un rôle majeur dans la génération de devises étrangères et le soutien de l'économie nationale.

L'anticipation stratégique pour l'économie de guerre

Dans l'**hypothèse** selon laquelle la France s'engagerait dans un **haut niveau de conflictualité**, il est **nécessaire que la logistique soit un moteur de l'économie de guerre**. Alors que les chaînes d'approvisionnement sanitaires étaient congestionnées durant la crise Covid, avoir la main sur les structures logistiques procurait un avantage certain de souveraineté. Or, **seulement 60% du transport routier⁶⁴ en France est sous pavillon français et les ports français n'occupent qu'une place secondaire en Europe**. Dès lors, l'investissement français dans les infrastructures logistiques

maritimes et ferroviaires semble insuffisant, celui-ci est accaparé par le secteur routier qui domine le secteur du fret, tandis que les alternatives fluviales et ferroviaires peinent à se développer.

À l'heure de la **réindustrialisation**, le **besoin en surfaces logistiques est croissant**, alors que le taux de vacance des entrepôts⁶⁵ est déjà inférieur à 5% dans la plupart des régions⁶⁶, preuve d'une saturation prochaine du stockage disponible. Le besoin d'augmentation des capacités de stockage et de modernisation des infrastructures serait **multiplié dans une économie de guerre**.

Présentés comme des éléments de réponse, la Stratégie nationale pour le développement du fret ferroviaire, la Stratégie nationale portuaire et le rapport de France Stratégie « **Prospective 2040-2060 des transports et des mobilités** » **ne traitent pas les enjeux de résilience et de souveraineté**. Depuis 2022, les rapports de France Stratégie ne s'intéressent plus à la logistique. De même, les principaux acteurs français, comme la SNCF, ne mentionnent ni le renforcement de la souveraineté sur le fret, ni la préparation à un scénario de crise dans leurs axes stratégiques. Ce **manque de vision alerte les professionnels du secteur**, alors que les dépenses logistiques en France sont estimées à 10% du PIB⁶⁷. France Logistique

⁶⁴ « Le transport routier de marchandises sous pavillons européens en 2022 », Benoît PENTINAT, SDES, Ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires, 2023

⁶⁵ Le taux de vacance des entrepôts représente la proportion d'entrepôts qui ne sont pas occupés ou loués à un moment donné

⁶⁶ « Entrepôts : les bonnes performances du marché français », BNP Paribas - Real Estate, 2022

⁶⁷ « Livre blanc 2022 - Transports de marchandises et logistique - au service d'une France performante », France Logistique, 2022

a appelé à une organisation logistique plus solide pour **renforcer la résilience et la souveraineté du modèle français**, c'est-à-dire à une **action stratégique interministérielle**, prenant en compte l'Europe, pour massifier et maîtriser le maillage des stocks et l'intermodalité, en **coopération avec le secteur privé**. Cette orientation stratégique répond autant aux exigences climatiques qu'à la nécessité de concevoir une économie de guerre. Au-delà de la vision, il faut s'intéresser à l'anticipation réelle, c'est-à-dire aux investissements.

Il semble que la France de 2024 n'ait plus la même marge de manœuvre qu'en 1914 pour mettre à niveau sa structure logistique sur le territoire national. Bien que disposant de ses propres moyens et d'infrastructures logistiques, **l'armée dépend aussi en partie d'infrastructures civiles et d'acteurs privés étrangers de la logistique**.

L'armée dispose toujours d'un pouvoir exceptionnel de réquisition. En temps de paix, la coordination civilo-militaire est assurée par le commissariat général aux transports (COMIGETRA), entre les ministères des transports et des armées. Cependant, ce pouvoir de réquisition reste limité par le manque d'investissement à long terme sur le territoire national et par le déclassé des acteurs français de la logistique à l'international. Malgré son importance en temps de guerre, le lien entre la logistique civile et militaire est pourtant insuffisamment pris en compte au niveau étatique.

Une stratégie sans résilience peut-elle survivre à une guerre

**La France a-t-elle
aujourd'hui la capacité
d'assurer la continuité de
sa logistique en temps de
guerre ?**

Conclusion

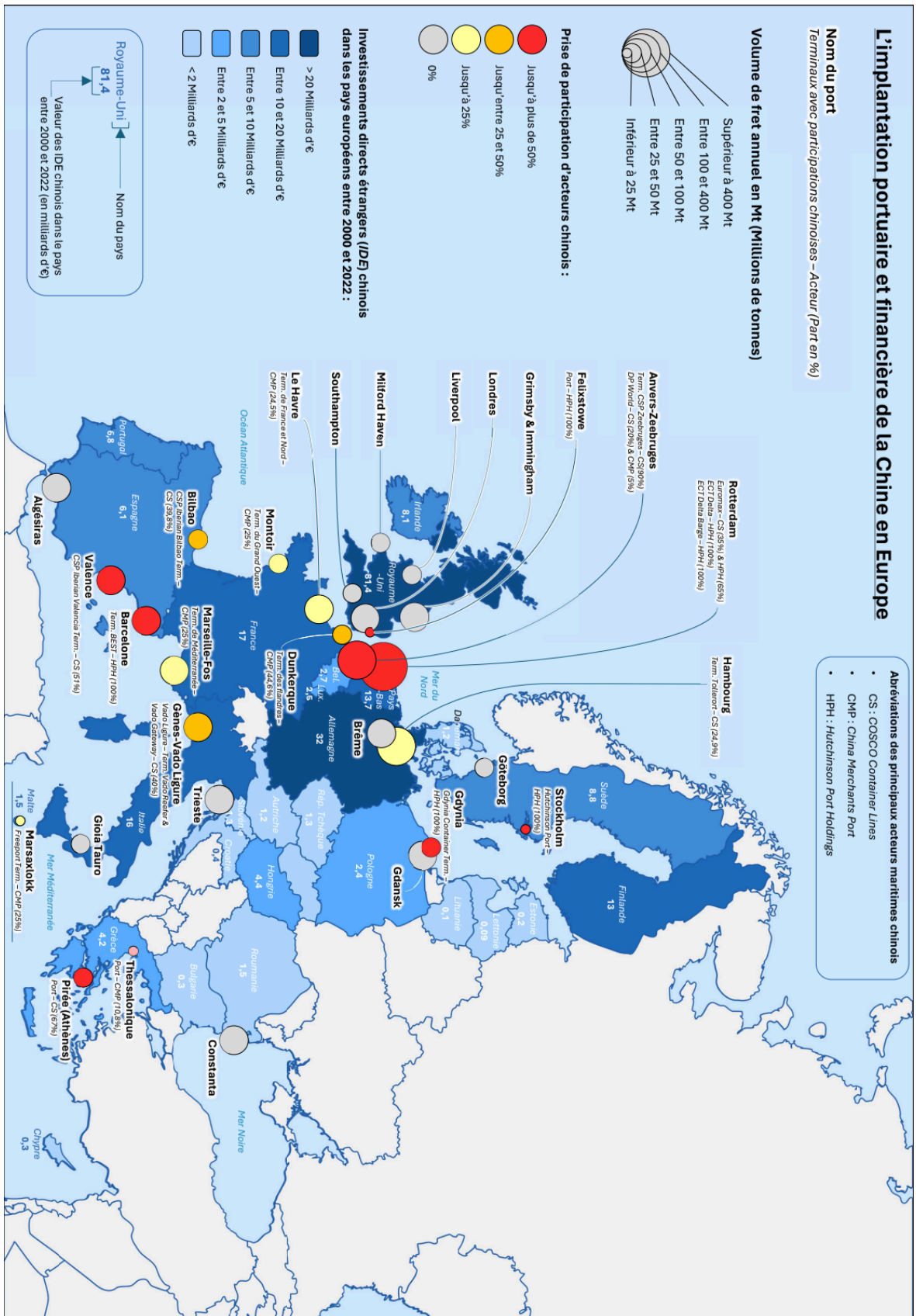
Trop souvent ignorée, la logistique est indispensable au développement économique d'un pays. Elle engage toute une filière d'acteurs pour relier les centres de production et de distribution. Il s'agit également d'un pilier de la balance commerciale, créant des relais de croissance à l'international. De plus, pour prévenir les crises, il est vital pour un État d'assurer sa souveraineté sur ses capacités logistiques, notamment à travers les infrastructures. En délaissant les acteurs français sur les axes maritimes, ferroviaires et routiers, la France s'est rendue dépendante des autres pays européens et de la Chine.

Malgré les plans gouvernementaux successifs, le triple enjeu logistique du développement économique, de la souveraineté et de la résilience n'est pas suffisamment compris. Les professionnels du secteur, conscients des vulnérabilités, font des propositions concrètes qui peinent à être entendues¹.

Sans un réveil logistique français, les champions internationaux s'empareront de l'ensemble du marché national. Dans un contexte de **guerre économique permanente et d'une recrudescence des conflits militaires**, l'élaboration d'une **stratégie logistique globale est indispensable** pour éviter les perturbations dans le fonctionnement du pays et ses conséquences pour la population.

Annexes

L'implantation portuaire et financière de la Chine en Europe



Bibliographie

- « Production et importations de masques sanitaires en France, stocks, prix... Où en est-on ? », Julien COTTINEAU, *L'Usine Nouvelle*, 2020
- « Pourquoi la logistique est au coeur de la crise du coronavirus », Gilles PACHÉ, *Harvard Business Review*, 2021
- « From disruption to reinvention: the future of supply chains in Europe », *Accenture strategy*, 2022
- « Le navire « Ever-Given », qui avait bloqué le canal de suez, est arrivé à Rotterdam », *Le Monde*, 2021
- « Les problèmes en mer rouge font flamber les prix du transport maritime », Dominique PIC, *Classe Export*, 2024
- « Espaces fluides et espaces solides : nouvelle réalité stratégique ? », Laurent HENNINGER, *Revue Défense Nationale* n° 753 Octobre 2012
- « L'ouverture des canaux de Suez et de Panama et l'énigme de la distance », Jules HUGOT et Camilo Umama DAJUD, *Centre d'études prospectives et d'informations internationales*, n°374 Février 2017
- « Le Paquet Mobilité : Les changements et impacts en 2022 », *Dachser Intelligent Logistics*
- « Paquet Mobilité de l'UE : de nouvelles initiatives en matière de transport sont en cours », *DFDS A/S*
- « Report based on Eurostat finds Poland as Europe's clear cabotage leader », Gregor GOWANS, *Trans.info*, 2023
- « Road freight transport statistics - cabotage », *Eurostat*, 2023
- « Report based on Eurostat finds Poland as Europe's clear cabotage leader », Gregor GOWANS, *Trans.info*, 2023
- « Les transporteurs routiers fustigent le « routier polonais » », *AFP*, 2015
- Le transport polonais reste le moins onéreux, *l'Officiel des transporteurs*, 2023
- « Réarmer » nos ports dans la compétition internationale », Michel VASPART, *Rapport d'information n°580 (2019-2020) du Sénat*, 2020
- « Fret : pourquoi le train n'a-t-il pas (encore) remplacé le camion ? », Bowers JAMES, *Polytechnique insights*, 2023
- « Analyse de la taille et de la part du marché du transport routier de marchandises en Europe - Tendances et prévisions de croissance (2024-2029) », *Mordor Intelligence*, 2023
- « Livre blanc - Feuille de route pour un espace européen unique des transports : vers un système de transport compétitif et économe en ressources », *Commission Européenne*, 2011
- « Livre blanc - Feuille de route pour un espace européen unique des transports : vers un système de transport compétitif et économe en ressources », *Commission Européenne*, 2011
- « Dossier : les fermetures de lignes d'intérêt général en France », *Historail*, 2011
- « La libéralisation du fret ferroviaire et ses conséquences pour l'avenir », David VALENCE, Hubert WULFRANC, *Rapport de l'Assemblée nationale*, 2023
- « Compte rendu de réunion n° 22 - Commission d'enquête sur la libéralisation du fret ferroviaire et ses conséquences pour l'avenir », *Assemblée nationale*, 2023
- « Le marché européen du transport ferroviaire en 2020 », *Autorité de régulation des transports*, 2022
- « Fret ferroviaire : le gouvernement prolonge jusqu'en 2024 une aide annuelle de 170 millions d'euros », *BFM Business*, 2021
- « Un retard dramatique : la réouverture de la ligne de la Maurienne reportée de l'été prochain à la fin de l'année 2024 », *Rail du sud*, 2023
- « Paris : gare de fret « fantôme » à 80 millions d'euros, Chapelle International attend son premier train depuis 2018 », Cécile BEAULIEU, *Le Parisien*, 2023
- « Profil de la société Deutsche Post », *Les Echos*
- « L'Allemagne : leader mondial en logistique », *CCI France Allemagne*, 2021
- « Feu vert pour l'investissement de Cosco au port de Hambourg », *Le marin*, 2023
- « Allemagne : un tissu solide de ports et d'opérateurs maritimes », Hervé DEISS, *Upplly*, 2023
- « France 2030 : un plan d'investissement pour la France de demain », *site du gouvernement français*, 2021
- « More Chinese investment in Hungarian rail? », Patrick Rhys ATACK, *Railway Technology*, 2024
- « Le géant chinois COSCO prend une partie du port de Hambourg », *Challenges*, 2022
- « Le port de Hambourg au coeur du bras de fer entre Chine et Allemagne », Nathalie STEIWER, *Les Echos*, 2022

- « 14^e plan quinquennal - Plan de développement logistique », *Bureau général du Conseil d'État de Chine*, 2022
- « La pensée Xi : l'hégémonie absolue, Doctrines de la Chine de Xi, Épisode 10 », *Le Grand Continent*, 2022
- « La Grèce accepte la proposition de COSCO pour l'acquisition de 67% de l'Autorité Portuaire du Pirée », *inforMARE*, 2016
- « La Hongrie, hub logistique prometteur pour la connexion Chine-Europe », Ganyi ZHANG, *Upply*, 2021
- « L'augmentation record du trafic de fret à l'aéroport de Budapest, qui franchissait pour la première fois le seuil des 150 000 tonnes de juin 2020 à juin 2021 », *Radio Supply Chain*, 2021
- « La mobilisation économique en France : leçons et perspectives », Jean-Michel MANTIN, *Revue Défense Nationale*, N° 858(3), 2023
- « IX. Le siècle des ruptures : 1860-1960 dans Les Armées », Ivan CADEAU, *Hermann*, 2018
- « L'expédition de la France au Liban sous Napoléon III (1860-1861) », Valérie FORTIN-GAGNÉ, *Université de Montréal*, 2015
- « Maersk Line remporte le contrat de transport logistique de l'armée américaine », Caroline BRITZ, *Mer et Marine*, 2012
- « L'agriculture ukrainienne sous tension », Sandrine LEVASSEUR, *SciencePo working paper*, 2022
- « Le transport routier de marchandises sous pavillons européens en 2022 », Benoît PENTINAT, *SDES, Ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires*, 2023
- « Entrepôts : les bonnes performances du marché français », *BNP Paribas - Real Estate*, 2022
- « Livre blanc 2022 - Transports de marchandises et logistique - au service d'une France performante », *France Logistique*, 2022

EGE Ecole de Guerre
Economique



Christian.harbulot@ege.fr

196 rue de Grenelle
75007 Paris