

Intégration et plateforme numérique, le courtier d'affrètement est-il voué à disparaître

Assiste-t-on à une course vers la plateforme de l'affrètement de la part des grands acteurs du commerce international ? Nous pouvons faire l'hypothèse que promouvoir une plateforme du marché du fret peut également s'interpréter comme une stratégie de captation du flux de la part de ses instigateurs. En effet, être précurseur dans le lancement d'une plateforme numérique peut procurer une position dominante pérenne sur un marché. Même si cette situation n'est pas immuable (Blondel et Edouard 2015, p. 11), les barrières à l'entrée qu'elle génère seraient de nature à dissuader des concurrents et à recréer les conditions d'un monopole.

En théorie, si la plateforme venait à faire disparaître les intermédiaires, l'intégration totale pourrait se concevoir comme l'avènement d'une entité qui, déployée sur toute la chaîne de valeur, de l'amont à l'aval (Isaac 2015, p. 16), serait capable d'en maîtriser les fluctuations et donc de réduire les incertitudes relatives à la tarification et à l'acheminement des marchandises.

C'est la raison pour laquelle nous prêtons attention à des initiatives émergentes qui pourraient amorcer un tel processus de désintermédiation susceptible de menacer l'activité de courtage en tant que telle.

3.1 Intégrer la chaîne de valeur, plateformiser le transport maritime

A ce stade de la réflexion, nous souhaitons porter notre regard sur la plateformisation à l'œuvre dans le secteur maritime. Loin d'un simple effet de cadrage prospectif qui n'aurait pour effet que de balayer un certain nombre d'hypothèses, nous allons plutôt prêter attention à des formes d'organisation émergentes qui sont susceptibles de faciliter la désintermédiation du marché de l'affrètement maritime. Nous soulignerons à cet effet que si certaines dynamiques d'intégration sont bien réelles et tendent à se développer largement dans le futur, elles ne représentent pour l'heure qu'une désintermédiation très partielle du marché de l'affrètement maritime.

Une brève introduction autour de la notion de plateforme-prix

Il nous semble utile de commencer cette sous-partie par une présentation succincte de la notion de plateforme et de son analyse en tant qu'objet de recherche dans la littérature académique récente. Cette rapide introduction va nous permettre de cadrer davantage la notion de plateforme prix que nous allons mobiliser dans la suite de ce travail. Il s'agira également de préciser le lien plus explicite que nous faisons entre le phénomène d'intégration de la chaîne de valeur, d'une part, et une des résultantes qui serait l'émergence d'une plateforme prix, d'autre part.

Si l'analyse des plateformes a connu un succès grandissant dans les travaux en sciences sociales, d'abord dans les sciences de gestion puis plus récemment en sociologie, il faut noter que ce terme est polysémique et employé dans des situations d'interactions entre des acteurs extrêmement variées. Nous n'avons pas pour but de retracer une chronologie des travaux fondateurs¹²⁷ qui ont participé à l'étude de cette notion et aux diversités des approches méthodologiques mises en œuvre afin d'appréhender ce nouvel espace de recherche. Nous souhaitons, cependant, préciser

¹²⁷ La revue *Réseaux* a consacré un numéro spécial sur les plateformes numériques (2018/6). L'introduction de ce numéro, rédigée par Jean-Samuel Beuscart et Patrice Flichy, offre un rappel très intéressant de la chronologie et des différentes grandes questions qui structurent cet objet de recherche.

très brièvement l'angle d'analyse qui sera le nôtre dans le cadre de cette deuxième moitié de chapitre.

Dans son rapport « ambition numérique », remis au Premier Ministre en juin 2015¹²⁸, le Conseil National du Numérique définit une plateforme comme étant : « *un service occupant une fonction d'intermédiaire dans l'accès aux informations, contenus, services ou biens édités ou fournis par des tiers. Au-delà de sa seule interface technique, elle organise et hiérarchise les contenus, en vue de leur présentation et leur mise en relation aux utilisateurs finaux. À cette caractéristique commune s'ajoute parfois une dimension écosystémique, caractérisée par des interrelations entre services convergents* ». La fonction d'intermédiation de marché de la plateforme est donc primordiale. Il est possible de prolonger cette définition en considérant que les plateformes permettent une facilitation de la coordination vendeurs et acheteurs en tant qu'intermédiaires des échanges au sein d'un réseau croisé d'une part, et outil de standardisation de ces derniers, d'autre part.

Par extension, une plateforme a pour but de faciliter la rencontre entre des chaînes de valeur qui appartiennent à différents secteurs de l'industrie (Paraponaris 2017, p. 64). Nous souhaitons donc examiner, dans cette partie, la possibilité pour le transport maritime de bénéficier de ce type de plateforme à l'échelle globale et de constituer ainsi un véritable marché biface transactionnel (Isaac 2015, p. 7), c'est-à-dire d'orchestrer une transaction directe par l'établissement d'un prix entre plusieurs chaînes de valeur constituantes d'un même marché. Dans le cadre de notre travail, nous conservons la relation cruciale entre fréteur et chargeur comme parfaitement représentative de chaînes de valeur connectables par l'intermédiaire d'une plateforme de service marchand qui pourrait offrir une régulation inédite de l'activité des professionnels de l'affrètement maritime.

Ainsi, nous nous éloignons volontairement des analyses les plus courantes en sociologie qui portent principalement sur l'échec d'une démocratisation territoriale et sociale des plateformes (Chaves-Feirrer, Jourdain et Naulin 2018) dans l'accès à

¹²⁸ Conseil National du Numérique (2015) « Ambition numérique : pour une politique française et européenne de la transition numérique ».

l'emploi des populations les plus éloignées, les désillusions et les inégalités qui sont accentuées par les plateformes. Afin d'éviter tout malentendu dans la suite de ce chapitre, nous souhaitons donc, d'emblée, nous écarter de la notion de « capitalisme de plateforme » que l'on retrouve, depuis peu, dans de nombreux travaux en sociologie¹²⁹. Même si sémantiquement ce terme est opératoire, la définition qui en est traditionnellement donnée dans la littérature académique semble éloignée des objectifs que nous souhaitons atteindre dans le cadre de cette partie du chapitre.

Capitalisme de plateforme est un terme qui est apparu dans les travaux d'un collectif de sociologues (cité par Lejeune 2018 p. 122)¹³⁰. Cette formule est aujourd'hui souvent amalgamée avec le néologisme « d'uberisation » de l'économie¹³¹ et des rapports marchands. Son utilisation renvoie bien souvent à l'étude des transformations du travail, voire à de nouvelles formes de travail, impulsées par les particuliers eux-mêmes comme le « *Digital Labour* » (Cardon et Casilli 2015).

Cette transformation du capitalisme a souvent été analysée au travers du prisme de la transformation des relations de travail, prétexte à une moins-value sociale pour les travailleurs. « *Ces mutations des statuts d'emploi et des formes d'organisation du travail, ainsi que les déplacements des responsabilités dans l'exercice de l'activité, nous apparaissent majeures et spécifiques et justifient l'usage du terme de « capitalisme de plate-forme ». En effet, cette notion met l'accent sur la création de valeur et son partage inégalitaire entre, d'une part les détenteurs des algorithmes, sites et applications que sont les plates-formes et d'autre part, les travailleurs présents sur celles-ci.* (Abdelnour et Bernard 2018, p. 2) ». D'ailleurs, le contenu de leurs activités et surtout des conditions dans lesquelles elles se réalisent a donné lieu à une

¹²⁹ La *Nouvelle Revue du Travail* (2018) a, par ailleurs, consacré un numéro complet et éclairant sur cette notion : « Vers un capitalisme de plate-forme ? ».

¹³⁰ Sarah Abdelnour a obtenu, en partenariat avec l'IRISSO, un financement en 2016, pour un projet ANR, intitulé *Fragmentation du travail, marchandisation du "travail à-côté" : le capitalisme de plate-forme et ses impacts sociaux* – CAPLA

¹³¹ Le terme d'uberisation a, d'ailleurs, été repris par le Conseil d'État dans son étude annuelle (2017), « Puissance publique et plates-formes numériques : accompagner l'« ubérisation ». » Par ailleurs, il utilise ainsi successivement les termes « d'économie de plateforme », « capitalisme de plateforme » et « nouvelle économie de « l'uberisation » pour caractériser les changements observés depuis l'avènement des plateformes numériques au sein de l'économie de marché.

étude comparative, publiée par l'Organisation Internationale du Travail¹³² (OIT 2019), portant sur les conditions d'exercice de près de 3500 travailleurs exerçant sur cinq plateformes différentes de « microtravail ». Sans nier l'intérêt de ces travaux, nous nous situons, cependant, dans une perspective différente lorsque nous évoquons le concept de plateforme dans notre enquête.

Il ne s'agit donc pas, dans cette partie, d'instaurer un débat sur les conséquences des plateformes numériques, tant d'un point de vue économique que social et ce, malgré les nombreux conflits sociaux qui entourent sa progressive hégémonie, dans certains secteurs d'activités (Vandaele 2017 ; Gracos 2018, pp. 45-58). Si nous ne nous situons pas dans l'étude des travailleurs au sein de ces plateformes, nous considérons, malgré tout, que l'outil numérique peut constituer un élément de réorganisation du marché en désintermédiant la chaîne de valeur initiale.

Dans le cadre de l'affrètement au voyage, envisager la plateformisation de l'activité, c'est considérer que l'agrégation poussée des données peut aboutir à la formation d'un prix du transport d'un fret largement (ou totalement) automatisé. La mise en place d'un tel système aurait pour effet de remettre profondément en question le rôle ainsi que la place du courtier d'affrètement maritime, en tant qu'intermédiaire de cette chaîne. Cette hypothèse de recherche a émergé durant l'analyse secondaire de plusieurs entretiens. C'est un sujet qui, sans être totalement récurrent dans les récits des acteurs, constitue une large part de doutes et de questionnements sur le devenir de leur activité. Un entretien avec un courtier de vrac sec a été particulièrement intéressant de ce point de vue. Ce dernier revenait d'une réunion informelle entre plusieurs acteurs de la chaîne de valeur durant laquelle ce sujet avait été maintes fois abordé par les analystes et les traders présents.

« Les plateformes de prix vont arriver je ne sais pas quand, même si l'affréteur aime se faire bichonner par son courtier, je suis convaincu que mon métier est voué à disparaître ou, en tout cas, certaines facettes de mon

132 Rapport paru le 20 Septembre 2019 « Les plates-formes de travail numérique et l'avenir du travail : Pour un travail décent dans le monde en ligne ».

métier seront amenées à évoluer. » Courtier de vrac sec, entretien réalisé le 26/07/2016.

Cet entretien a constitué un préalable qui a permis d'ouvrir le travail de recherche non plus uniquement sur les conditions d'exercice actuelles mais sur une attention aux anticipations des acteurs quant aux difficultés potentielles futures à les maintenir. Nous allons, à présent, nous concentrer sur deux pistes particulières d'automatisation du fret dans le maritime, auxquels les acteurs ont parfois fait référence.

Une intégration par le négoce : le cas du groupe Vale

Le groupe minier brésilien Vale est aujourd'hui l'un des leaders mondiaux de la production et de l'acheminement de minerai de fer. Il représente parfaitement l'internationalisation grandissante des pays émergents, au travers de la constitution de grands groupes mondiaux (Barjot 2018, p. 24). La multiplicité des investissements directs à l'étranger ainsi que la volonté d'intégrer progressivement toute la chaîne de valeur par la mise en place d'une chaîne de production interconnectée¹³³ (Dalla Costa 2009 pp. 86-87) constitue un autre symbole du développement de cette firme multinationale.

Ce phénomène de concentration a été largement amplifié à la fin des années 1990, période durant laquelle les flux d'exportation ont également été modifiés, l'Asie devenant le premier territoire destinataire du minerai de fer brésilien. C'est dans ce contexte d'internationalisation croissante de l'entreprise que cette dernière a souhaité se doter, outre de filiales commerciales à l'international, d'une flotte de navires marchands afin de consolider sa capacité à contrôler toute la filière de l'export (*Ibid* pp. 93-94).

¹³³ La Vale a construit une chaîne de production dense et interconnectée, regroupant les domaines suivants : les minerais ferreux et non ferreux, l'aluminium, le charbon, les services logistiques et de transports routiers, ferroviaires et maritimes. Elle a également investi dans l'exploitation de ressources énergétiques (usines hydroélectriques et à charbon) afin de pouvoir assumer en partie ses besoins en énergie.

L'acquisition d'une flotte marchande a été progressive et les investissements colossaux dans la mesure où le groupe a engagé des travaux de rénovation importants de plusieurs ports brésiliens afin de permettre l'arrimage de navires gigantesques. Ce mouvement d'intégration complet de la chaîne de valeur s'enclenche dès les années 1960, à la fois dans le secteur du transport (ferroviaire et maritime) et du négoce. Dès le début, l'entreprise a pour projet d'amarrer dans les ports brésiliens des navires de grandes tailles. C'est dans cette perspective qu'elle s'engage financièrement dans la construction de plusieurs complexes portuaires répondant à ces critères techniques tels que celui de Tubarão, à Vitória. Dans le même temps et toujours dans l'optique de supprimer les intermédiaires, elle implante une filiale de négoce en Allemagne chargée d'assurer en direct les transactions entre l'Amérique du Sud et l'Europe. C'est également dans cette même logique que l'entreprise investit, à la même époque, massivement dans le rail brésilien afin de faire converger le fret de marchandises depuis les lieux d'extraction vers les futurs hubs portuaires, sans recourir à des intermédiaires autres que ses propres filiales.

La Vale poursuit le mouvement, en affrétant elle-même des navires puis en se dotant de sa propre flotte marchande qui atteindra, au début des années 1970, quinze navires de grande et moyenne taille, principalement spécialisés dans le transport de minerais de fer. L'acquisition de cette flotte marchande lui a permis à la fois de gagner en compétitivité, sur son marché intérieur, tout en facilitant l'exportation internationale. Surnommés « *Valemax* » en raison de leur taille imposante et du nom de la compagnie qui a ordonné leur construction, ces immenses vraquiers vont principalement desservir les ports européens et asiatiques. C'est à ce jour l'un des plus grands vraquiers du monde, leur taille étant un argument de rentabilité et de compétitivité afin de compenser l'éloignement géographique des ports chinois, ces derniers étant plus proches de leur concurrent direct, l'australien BHP Billiton. Au début des années 2000, le groupe Vale affrète et/ou est en attente de livraisons de pas moins de 35 *Valemax*.

« Les miniers ont vu qu'il y avait un intérêt à avoir leurs propres bateaux, c'est le cas du brésilien Vale qui a construit ses propres bateaux que l'on appelle les Valemax parce qu'ils sont énormes. Ils les ont construits pour

être compétitifs par rapport aux Australiens qui exportent aussi beaucoup aux Chinois et qui sont plus près de la Chine, 20 jours contre 45 jours minimum pour exporter du Brésil. Ils ont donc doublé la capacité de transport, 400 mille tonnes alors que le capesize classique est autour de 180 mille tonnes, bon après les Chinois préfèrent aussi le Brésilien qui fait du minerai de meilleure qualité dans l'ensemble ». Analyste de fret dans un grand groupe international, entretien réalisé le 31/03/2017.

Toute la chaîne de valeur étant entre les mains du groupe, l'émergence d'une planification totale, sur cette route maritime particulière, capable d'une part de réduire les incertitudes et d'autre part, positionner des rotations récurrentes de navires afin de planifier les affrètements, devient techniquement possible et économiquement viable. On peut donc considérer que le groupe Vale a su recréer progressivement toutes les conditions qui lui garantissent un déploiement sur l'amont et l'aval de la chaîne de valeur (Isaac 2015, p. 16) de l'affrètement maritime de minerai entre le Brésil et la Chine. Cette forme d'organisation le rapproche apparemment du premier type historique de régime d'affrètement maritime, ou de la situation particulière du groupe Louis-Dreyfus. Il est cependant important de noter que l'intégration globale de la chaîne s'apparente à une routinisation de l'activité, modifiant les conditions de l'affrètement pour le rapprocher davantage des modalités de l'affrètement à temps que de celles de l'affrètement au voyage et c'est précisément sur cet élément que repose le point nodal de notre analyse. Dans ces conditions, le groupe Vale cherche à façonner les contours d'un marché de niche particulier, centré sur l'exportation de minerai, sur une route maritime spécifique Brésil-Chine, dont il assurerait pleinement la régulation de bout en bout de la chaîne de valeur.

L'intégration complète de la chaîne de valeur semble donc possible et effective dès l'instant où la firme multinationale parvient à recréer les conditions de l'affrètement sous forme de lignes régulières. Plusieurs critères sont indispensables à la mise en place de ce type de stratégie, le plus important d'entre eux étant la capacité de contracter des transactions à long terme. Cet atout qui permet de réduire les incertitudes et de planifier précisément les affrètements de marchandises peut aussi devenir une faiblesse car elle crée les conditions d'une forme de dépendance. Ainsi,

les évolutions des rapports géopolitiques entre le groupe brésilien et les autorités chinoises vont creuser le sillon de l'échec de ce modèle de développement stratégique. En effet, les relations entre le groupe minier et le plus gros importateur de minerai du monde vont être tumultueuses. Dès le début de l'année 2012, les autorités chinoises, sous la pression de leurs armateurs nationaux, interdisent l'accès des plus gros vraquiers du groupe Vale à leurs ports. Ces derniers s'opposaient à ce qu'un ancien client devienne aujourd'hui, du fait de sa stratégie d'intégration verticale, un concurrent direct (Le marin 2013).

Les Valemax, n'auront ainsi pas le droit d'accoster sur les côtes chinoises, ils sont contraints de faire route vers les Philippines afin de transférer la marchandise sur des vraquiers de taille moins importante : « *Vale signe par là-même l'échec de sa volonté de s'intégrer comme armateur. Et va à Canossa après avoir connu bien des déboires en Chine qui, sous la pression de ses armateurs, a longtemps refusé d'accueillir ses Valemax. Vale avait dû donc aménager un terminal flottant de transbordement à Subic Bay, aux Philippines, pour transférer sur de plus petits vraquiers, le minerai de fer de ses minéraliers géants, destiné aux sidérurgistes chinois.* (Le Marin 2014) ». Après de multiples rebondissements, le groupe Vale trouve un compromis avec la Chine. Moyennant un accord à long terme en ce qui concerne l'affrètement de ses marchandises, le groupe s'engage à vendre plusieurs de ses Valemax au groupe « *Cosco* », le géant public chinois ce qui aboutira finalement à la création de « *Cosco Shipping* » en 2016. L'intégration globale et totale de la chaîne a donc été remise en cause, du moins partiellement, pour des raisons éminemment géopolitiques.

Toutefois, la plateformisation, mise en place par le groupe Vale, ne concerne pas uniquement la planification de ses seuls besoins de transport. Le groupe, se retrouvant rapidement dans l'impossibilité de pouvoir affréter lui-même sur ses navires la totalité de ses exportations, a décidé au moyen de sa plateforme de rentrer directement en contact avec les armateurs. Les transporteurs, désireux de s'acquitter d'un ou plusieurs trajets peuvent traiter sans intermédiaire. C'est ici que nous basculons sur une deuxième logique de plateformisation de l'activité. Cette fois, ce n'est plus le prix qui est intégré par le groupe dans le cadre de ses propres affrètements

de navires, mais ce dernier propose une interface dans laquelle les transporteurs font des propositions commerciales en direct pour remporter la transaction. Cette réalité des évolutions sur le terrain de l'affrètement est bien connue des courtiers. Certains entretiens ont révélé une inquiétude autour de cette tendance à la désintermédiation.

« On n'est pas incontournable, il y a des affaires qui se font sans nous et avec les nouveaux outils, genre uberisation, de la société il y aura probablement de plus en plus sans nous (...) Le groupe Vale, par exemple, a mis en place une plateforme informatique de ses besoins : quantités, ports, chargements et déchargements et les armateurs rentrent directement dedans et au plus offrant (...) Vale a voulu maîtriser toute la chaîne de bout en bout, après c'est une bonne question de savoir s'il est gagnant, comme il est numéro un mondial de son secteur, c'est peut-être la bonne solution, il me semble que cette route Brésil- Chine, c'est le plus gros volume du monde, c'est une forme de niche car des acteurs mondiaux avec ces quantités et ces tailles de navires, c'est un autre monde ! et un petit monde dans le gigantisme ! » Courtier de vrac sec, entretien réalisé le 26/07/2016.

Bien qu'évocat du secteur maritime, cet exemple ne saurait pour autant nous permettre de tirer des généralités sur une tendance à l'intégration globale de la part des grands groupes de négoce, même sur des marchandises précises et des itinéraires très circonscrits. Il n'en demeure pas moins que ces derniers disposent tous d'une flotte marchande, de plus ou moins grande ampleur, et que des mouvements de mutualisation de ces flottes voient le jour (L'Antenne 2012). Malgré tout, la capacité de transport des grands groupes de négoce n'est pas à la hauteur du volume de marchandises qu'ils exportent par le monde.

Les grands groupes mondiaux du vrac n'ont donc pas, à ce jour, les capacités de tonnage suffisantes par leurs propres flottes. Par conséquent, ils ont encore besoin d'avoir recours à des armateurs indépendants, ce qui limite d'autant plus leur capacité à intégrer totalement la chaîne de valeur. Nous n'observons donc pas une réminiscence de la figure du négociant-armateur présente dans le premier régime d'affrètement

maritime. Loin de constituer un éternel retour historique (Passeron 1998 p. 243), cyclique, centré autour de la figure des grands négociants, le cas du groupe Vale nous permet de relativiser une prédisposition à l'intégration globale de la part du négoce, tout en veillant à ne pas construire des déductions relatives à d'autres marchandises que le vrac sec. Le marché des conteneurs présente en effet des caractéristiques différentes, comme nous allons le voir à propos des innovations portées par Amazon.

Nous avons donc, dans un premier temps, considéré le recours à une plateforme numérique dans l'affrètement maritime comme un outil stratégique, visant à renforcer la concentration verticale d'un acteur, déjà présent sur la chaîne de valeur du transport maritime. Nous allons à présent envisager une tentative d'intégration de l'activité d'affrètement de la part d'acteurs qui, traditionnellement, sont en dehors de cette chaîne de valeur mais qui ont démontré, dernièrement, un intérêt croissant pour l'entremêlement des chaînes logistiques. S'intéresser à présent aux stratégies de développement du groupe Amazon va nous permettre de mettre en évidence un nouveau point de contraste (De Verdalle, Vigour et Le Bianic 2012, p. 13) à l'intégration entre deux types de marchandises le vrac et le conteneur.

Une intégration par un géant du e-commerce : Amazon, transitaire et bientôt transporteur maritime ?

Une des innovations majeures, bien qu'encore balbutiantes, de ces dernières années, est l'entrée dans le monde de la logistique et du transport maritime des géants du e-commerce et de leurs pratiques de gestion. En 2016, le groupe Amazon, qui est aujourd'hui l'un des plus gros sites de e-commerce au monde avec 250 millions de produits référencés sur son interface marchande, a décidé d'investir dans le transport maritime. Cet engagement n'est pas une stratégie totalement nouvelle, le groupe avait déjà, quelques années auparavant, massivement investi dans le secteur aérien en affrétant des avions cargos mais aussi dans le transport routier, afin de gérer, en son nom propre, le « dernier kilomètre » qui le sépare du client final (Marin 2017). En Novembre 2016, son département chinois « *Amazon China* », a reçu une accréditation de la part des autorités fédérales américaines afin de débiter un tout nouveau service d'affrètement sur une route maritime particulière (Richard 2016) Chine / États-Unis.

Le choix de cet itinéraire n'est évidemment pas laissé au hasard puisque cette route maritime, reliant l'Asie à l'Amérique du Nord, est l'une des plus importantes au monde en termes de trafic, la structure des échanges entre les deux premières puissances mondiales étant, en outre, quasi-exclusivement concentrée sur cette voie maritime. Le groupe Amazon dispose à présent de la possibilité d'affréter, en son nom, des navires. Ainsi, il offre aux usines chinoises une opportunité de désintermédiation sans précédent. Ces dernières peuvent donc vendre leurs marchandises en direct aux clients américains sans recourir à d'autres entreprises transitaires intermédiaires. En outre, ce nouveau service baptisé « expédié par Amazon » ou « *Fulfillment by Amazon* » en anglais, permet d'acheter des espaces de stockage qui prennent la forme de capacités de transport auprès d'un armateur et, le cas échéant, de gérer l'acheminement de marchandises pour des tiers d'un bout à l'autre de la chaîne de valeur.

A la différence donc d'autres grands groupes présents dans le négoce de matières premières ou dans l'industrie agroalimentaire (comme le groupe Walmart aux États-Unis) qui acheminent, en leurs noms, uniquement les marchandises qu'ils ont achetées pour leur propre compte en souscrivant à leur tour des capacités de transport auprès de compagnies maritimes (Financial Times 2020), Amazon pourra, grâce à cette licence, en plus de vendre ses propres marchandises, proposer les espaces de stockage que le groupe aura achetés à d'autres clients sous la forme d'un service de transport assuré en tant que transitaire maritime international.

Cette stratégie de développement d'Amazon n'est encore qu'à ses débuts et, à ce stade, se concentre sur un type de marchandise précis. Même si « *Amazon China* » a déjà affrété, en qualité de transitaire, 5.300 conteneurs durant l'année 2018 (Monceaux 2019), rien ne dit que les investissements colossaux qui ont été consacrés seront automatiquement rentabilisés (Challenges 2016). Toutefois, ce cas de figure offre un angle de réflexion nouveau qui tend à démontrer une volonté de la part des géants du e-commerce de s'approprier progressivement les grandes chaînes logistiques globales en supprimant les intermédiaires ou, plus exactement, en devenant l'intermédiaire incontournable.

Nous observons peut-être ici les prémisses d'une nouvelle révolution logistique mondiale de l'industrie maritime, concentrée entre les mains des géants du e-commerce. En effet, l'exemple de la stratégie d'Amazon tend à démontrer que cette nouvelle capacité d'affrètement maritime, combinée avec ses autres investissements dans le domaine du transport terrestre et aérien, pourrait renforcer la capacité du groupe à créer une plate-forme logistique et numérique mondiale parfaitement intégrée. Les acheminements s'appuient déjà sur le maillage de lieux de stockage que le groupe possède à travers le monde. La nouveauté se situe surtout dans les connexions entre ces différents entrepôts. Dans cette toute nouvelle configuration, un affrètement, qu'il soit terrestre, aérien et/ou maritime pourra être entièrement planifié, géré et contrôlé par le groupe lui-même.

Rendre cela concret d'un point de vue technique est tout à fait plausible, compte-tenu de la puissance financière du groupe et de son implantation, qui est d'ores et déjà mondiale. Le rendre viable, en revanche, suppose un accroissement de l'automatisation, déjà très présente, dans ses services initiaux de e-commerce au transport de marchandises par voie maritime. Plusieurs travaux, en sciences de gestion notamment, ont souligné que pour envisager la viabilité d'une plateforme, il fallait au moins réunir quatre critères (Paraponaris 2017, p. 70). Tout d'abord, la plateforme est un outil de gestion qui doit démontrer son utilité, en tant que solution à un besoin, en l'occurrence, la planification automatisée de l'affrètement maritime. Elle doit, en outre, permettre de dépasser des problèmes généraux, présents dans le fonctionnement traditionnel. Dans le commerce international, cela équivaut à donner davantage de fluidité à la marchandise. Toutes les plates-formes multimodales et les logiciels supports mis en place par les leaders du transit international, dont Amazon sont dans cette logique.

Basée sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication, une plateforme a, avant tout, pour fonction de répondre à un double besoin d'implémentation et d'interfaçage entre les données du transport maritime. La gestion de l'accès à la plateforme constitue le troisième critère de rentabilité de cette dernière. Si nombre de plateformes grand public brillent par leur ouverture totale et leur apparente gratuité à l'égard de certains utilisateurs, les plateformes de transport, quant

à elles, réglementent l'accès à leurs données. Il en va d'un enjeu stratégique de captation et de traitement des flux de marchandises à travers le monde. Là encore, nous pouvons faire l'hypothèse que le groupe Amazon a déjà acquis une certaine expertise dans la gestion des données numériques eu égard à ses autres activités. Enfin, la viabilité d'une plateforme se juge à l'aune de ses utilisateurs et de sa disposition à structurer et accroître un véritable écosystème en son sein. L'implantation déjà très présente du groupe dans ce développement stratégique, nous permet de formuler l'hypothèse que les capacités financières, techniques et en ressources humaines sont déjà mobilisées.

Rappelons à cet effet que la gestion des volumes et des flux sont les maîtres-mots afin de faire baisser l'ensemble des coûts de transaction qui structurent la chaîne de valeur. Formellement, pour l'instant en tout cas, Amazon n'a pas l'autorisation de posséder sa propre flotte de navires cargos. Le groupe a, en revanche, la possibilité de pouvoir acheter des espaces de stockage pour des tiers. En outre, la marchandise que ce dernier peut contribuer à exporter ne doit pas nécessairement être présente sur son interface marchande, ce qui renforce sa capacité à jouer un rôle prépondérant dans la liaison entre les usines chinoises et le marché Nord-Américain.

Si, à l'avenir, ce modèle de développement devait prendre de l'ampleur, nous pouvons raisonnablement faire l'hypothèse que l'automatisation des chaînes de production et la standardisation extrême des postes de travail pourront impacter durablement le régime d'affrètement actuel. Tous ces exemples sont susceptibles d'apporter de nouveaux éléments de réflexion sur les évolutions tangibles vers davantage de désintermédiation et de concentration au sein du transport maritime. Toutefois, pour être pleinement opérationnelles, ces nouvelles stratégies reposent d'abord et avant tout sur une standardisation à outrance du processus productif que ce soit, dans la préparation, l'acheminement mais aussi, dans le dédouanement de la marchandise, une fois arrivée à quai. Cette hyper normalisation semble de nature à remettre complètement en cause la place des courtiers d'affrètement maritime dans le cadre de l'affrètement à temps et des lignes régulières mais ne paraît pas, à ce stade, totalement compatible avec les spécificités de l'affrètement au voyage.

3.2 Une autonomie renforcée pour l'affrètement au voyage

Sans nier qu'une volonté d'intégration totale soit à l'œuvre dans le transport maritime, nous souhaitons, dans le cadre de cette sous-partie, la relativiser en la confrontant aux caractéristiques particulières qui sont propres à l'affrètement au voyage. Nous allons d'ailleurs plus loin en faisant l'hypothèse que cette tendance globale à l'intégration, non seulement n'affectera pas immédiatement l'affrètement au voyage mais pourrait constituer, au contraire, une opportunité supplémentaire de conforter ce marché de niche.

Nous souhaitons donc nous placer à bonne distance d'une conception totalement hégémonique de l'économie des plateformes dans le capitalisme global. A ce titre, nous considérons que l'affrètement au voyage se situe dans la cinquième nuance, formulée par Henri Isaac (Isaac 2015, p. 23), concernant les obstacles à une généralisation effective de l'économie des plateformes. Dans ses travaux, l'auteur montre que même si les tenants du marché sont le plus souvent réunis au sein d'un oligopole, de fait, il existe, à la périphérie de ce marché, toute une frange concurrentielle composée d'entreprises, souvent de petites tailles, qui occupent des positions de niche. Leurs spécialisations leur permettent de pallier les limites d'une offre qui se veut être très large et généraliste pour être parfaitement standardisée. Le marché de l'affrètement au voyage, et plus particulièrement les petits cabinets de courtage qui le structurent pour une large part, s'inscrit parfaitement dans cette nuance.

Afin de préciser notre pensée, nous montrerons notamment que plusieurs obstacles existent et plaident en faveur d'un maintien des conditions de l'affrètement au voyage que nous connaissons aujourd'hui, articulé autour de la figure du courtier d'affrètement maritime. C'est donc dans le prolongement de ces travaux, à la lisière de ces différents éléments de concentration et de plateformes de l'activité que nous situons les modalités, propres au renforcement d'un marché de niche, au sein de l'affrètement au voyage.

Une intégration totale des données, exigeante et coûteuse

Automatiser l'affrètement au voyage supposerait, outre la préservation du secret des affaires, d'intégrer parfaitement les données de l'ensemble des configurations d'itinéraires possibles et de pouvoir réguler instantanément toutes variations conjoncturelles. Manifestement, le volume des données à traiter et à hiérarchiser est un frein à la généralisation effective de ce type de plateforme dans l'affrètement maritime au voyage. Ceci pose la question de la fiabilité de la mise en place d'un tel système. La localisation des navires ne semble pas être, en soi, un obstacle technique depuis la généralisation des dispositifs de suivis en temps réel. En revanche, la convergence de la flotte marchande, au vu des besoins en transports de marchandises prenant en compte les spécificités des bateaux disponibles, des tarifs portuaires ainsi que les distances de parcours semble, à ce jour, difficilement intégrable dans sa globalité.

A titre d'illustration, cela reviendrait à enregistrer un suivi constant des trajets et des cargaisons acheminées mais aussi et surtout, d'être capable de hiérarchiser, en temps réel, les évolutions des politiques portuaires selon les territoires, tout autant que la nature des produits transportés, entre deux chargements de cargaisons. Il est, par exemple, impensable de pouvoir charger du grain après un transport de phosphate sans avoir recours à des opérations de nettoyage bien particulières. Ce constat nous amène à considérer trois difficultés principales d'ordre structurel, à la fois techniques et économiques, qui rendent quasiment impossible l'intégration totale des données de l'affrètement au voyage.

Tout d'abord, la nature même du *tramping* réside dans la flexibilité de sa flotte marchande. Les navires sont utilisés à la demande et répondent à des besoins de chargements et de livraisons qui ne sont pas prévisibles et ne s'inscrivent pas dans des systèmes de rotations régulières, à horaires et itinéraires fixes, que l'on retrouve dans l'affrètement à temps. Si la réactivité et l'incertitude sont les maîtres-mots de ce type d'affrètement, être en capacité d'intégrer cette flexibilité nous semble, à ce stade, antinomique. La planification à outrance de l'ensemble des flux marchands ne correspond pas à tous les segments de ce marché. Une partie des affrètements, du fait

de leurs caractéristiques propres, ne s'inscrivent pas dans les standards des lignes régulières pour diverses raisons.

Le volume physique transporté est la première des explications. Recourir à l'affrètement au voyage, c'est potentiellement acheminer un volume de marchandises bien inférieur à ce qui se fait sur les lignes régulières. Mettre en place des rotations de navires, sur une ou plusieurs années, suppose une demande de marchandise qui soit, à la fois, prévisible, importante et surtout régulière. Si ces conditions correspondent, comme nous l'avons vu, dans l'analyse du « *Baltic Dry Index* », à certaines routes dans certains ports de chargements et de déchargements, il serait erroné de considérer que tout le trafic maritime mondial s'inscrit dans ces critères. D'autres flux qui se situent sur des routes différentes et qui concernent des volumes bien inférieurs à ceux des lignes régulières existent. Ils prennent donc la forme d'un seul ou de quelques voyages.

Une autre explication réside dans la capacité de l'affrètement au voyage à répondre, de la manière la plus flexible qui soit, aux variations de la demande globale. Ainsi, par exemple, une hausse tout à fait ponctuelle des besoins en matières premières dans une région du monde peut être satisfaite par l'existence d'une flotte de navires « vagabonds » qui attend de pouvoir capter ce genre de flux pour se rendre de ports en ports afin de l'acheminer. Considérer qu'une hyper-planification du marché de l'affrètement maritime est totalement plausible reviendrait donc à nier ce genre de fluctuations, ce qui n'est pas conforme aux tendances observées sur les marchés globaux.

Même si nous nous plaçons dans la perspective où les innovations futures parviendraient à pallier tout ou partie des éléments mentionnés jusqu'à présent, force est de reconnaître que la mise en place d'un tel système dans le cadre de l'affrètement maritime au voyage repose sur une efficacité poussée des données. Elle génère par conséquent un coût en ressources humaines extrêmement conséquent afin de fournir, en temps réel, les données nécessaires à la fluidité du système. A supposer donc que les conditions techniques le permettent, les perspectives de profit, sur un segment de marché qui est, par nature, davantage imprévisible et incertain que d'autres, soulèvent d'emblée la question de sa rationalité économique.

C'est précisément sur ce maillon de la chaîne de valeur que le courtier d'affrètement maritime est positionné et fait valoir sa valeur ajoutée auprès des autres acteurs. Pour être économiquement viable, la mise en place d'un tel système suppose une réduction des coûts supérieure à la commission accordée au courtier d'affrètement maritime pour son service : soit, en moyenne de l'ordre de 1,5% du prix du transport finalement contracté. Deux entretiens ont été particulièrement axés sur les coûts en ressources humaines à déployer, en interne, afin de garantir la pérennité d'une plateformes généralisée et hypothétique de l'activité. Le premier, réalisé auprès d'un négociant en charbon, a davantage insisté sur le coût en termes temporels à consacrer à la réalisation de ce type d'opération. Le second, auprès d'un courtier de vrac sec a, quant à lui, davantage insisté sur le recrutement opérationnel qu'il faudrait mener afin que les différents acteurs concernés puissent assurer, en interne, la gestion de cet aspect de l'affrètement maritime.

« {courtier d'affrètement maritime} C'est un métier à part entière qui collecte, en permanence, les positions des navires et leurs dispos et donc, parler avec eux est intéressant ; il nous donne un accès au marché, il peut y avoir entre nous et l'armateur un ou plusieurs courtiers, le transport de vrac sec n'est pas comme le transport de containers, on a moins de massification d'entreprises du côté des armateurs, certains ont encore aujourd'hui deux ou trois bateaux. Nous, en tant que société de négoce en charge de l'affrètement, on ne peut pas être au courant de tout ce qui se passe, notamment quand les opérateurs sous-louent les navires ! chaque courtier a ses spécificités et ses contacts et donc, on a accès au plus grand nombre de bateaux et donc à l'offre la plus compétitive. (...) Moi seul ! ça voudrait dire que je devrais appeler les 100 armateurs pour connaître la position et l'état de tous leurs navires et ce, tous les jours ! le courtier lui, c'est son métier de suivre les positions et d'être en contact avec les bonnes personnes. » Négociant en vrac sec, entretien réalisé le 17/02/2017.

« Encore beaucoup d'affrètement se font via les courtiers, la commission qui est de 1.25% du fret, n'a pas été remise en cause, même quand le marché a monté de façon prodigieuse entre 2004 et 2008 (...) en même

temps, ça facilite tellement de choses dans le suivi des affaires, les armateurs évitent beaucoup de commerciaux, les affréteurs ont aussi besoin, du coup, d'un nombre limité de cadres pour suivre tout cela car les courtiers font l'essentiel du boulot. Si on veut s'en passer, il faut recruter beaucoup de gens opérationnels et à la sortie, sur le nombre d'affrètements faits par an, on n'économise pas les 1.25% que vous économiseriez sur les transactions que l'on fait ! » Courtier de vrac sec, entretien réalisé le 17/05/2016.

Enfin, les modalités spécifiques à l'affrètement maritime au voyage renforcent l'idée que l'intégration totale des données paraît, à ce stade, irréalisable d'un point de vue technique. L'affrètement au voyage étant structuré autour d'une flotte de navires vagabonds, la planification totale de cette activité d'affrètement est proprement contradictoire avec les principes qui la fondent. De plus, l'intérêt économique de tenter de rationaliser cette frange de l'affrètement maritime apparaît encore plus qu'incertain. D'une part, la flexibilité de la flotte est en effet l'un des moyens d'ajustements pour répondre à des demandes ponctuelles dans des délais raisonnables. D'autre part, les coûts fixes en ressources humaines qui seraient nécessaires pour faire face au suivi des données dans l'optique de répondre à ces demandes ponctuelles sont très élevés et avec des perspectives de rentabilités incertaines. Tous ces éléments fondent la rationalité économique d'un maintien de l'intermédiaire payé à la commission au sein de la chaîne de valeur de l'affrètement maritime au voyage.

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons tout d'abord mis l'accent sur la dimension financière qui structure l'affrètement maritime. L'analyse des opérations de couvertures qui prennent la forme de produits dérivés de fret nous a permis de montrer l'articulation entre produits dérivés et outils de gestion puisque le sous-jacent des dérivés est un indice de marché, produit par la société d'information maritime « *Baltic Exchange* ». Nous avons notamment insisté sur la construction de cet indicateur qui

dépend entièrement des contributions en termes de données émanant des chartes-parties à temps conclues au sein des plus grands cabinets de courtages mondiaux. Au-delà de l'analyse de mécanismes de couverture, bien connus des marchés globalisés, nous avons surtout pu démontrer l'interdépendance entre plusieurs segments de marchés de l'affrètement maritime.

Le « *Baltic Dry Index* » qui est une moyennisation des taux de fret issus de l'affrètement à temps a valeur de prix de référence dans l'affrètement au voyage de vrac, sans pour autant observer une domination de la première logique d'affrètement sur la deuxième. L'analyse des matériaux de l'enquête montre que les courtiers exerçant dans les petits cabinets ont la capacité de pouvoir s'affranchir d'une forme normalisation véhiculée par la financiarisation, présente au sein de l'affrètement à temps. Cette situation originale nous a permis de mettre en lumière une interdépendance entre ces deux segments de marché qui prend la forme d'un micmac prudentiel. Derrière cette expression, nous avons voulu caractériser cet entremêlement et cette complémentarité autour de la réduction des incertitudes, en insistant particulièrement sur le fait que les chartes-parties au voyage constituent un moyen de réduction du risque, au niveau micro et que l'indice normalisé joue le rôle de réducteur d'incertitudes, dans une perspective davantage macro.

L'intérêt que nous avons porté dans notre travail à l'étude de cet indicateur nous a conduit, dans la deuxième moitié de ce chapitre, à interroger la généralisation de ce type d'outils dans la gestion de l'affrètement maritime. La disparition de l'activité de courtage telle qu'elle existe actuellement a ainsi été envisagée au prisme de l'automatisation de son activité. Les illustrations fournies par le groupe de négoce Vale et le géant du e-commerce Amazon nous ont apporté des éléments de réflexion sur les différentes modalités plausibles lorsque l'on s'intéresse à l'intégration de la chaîne de valeur concomitante avec le développement de plateformes numériques, visant à réguler l'affrètement maritime. Nous avons, à ce titre, insisté sur le fait que toutes ces pistes de réflexion avaient une réelle portée dans la logique de l'affrètement à temps qui est, par nature, rationalisé et planifié.

En revanche, nous avons montré que cette tendance à l'intégration n'est pas compatible à l'heure actuelle avec les modalités de l'affrètement au voyage qui nécessitent de la flexibilité et se caractérisent par une absence préalable de planification et de standardisation de l'activité. Du point de vue technique tout d'abord, l'intégration totale des données, en flux tendu, d'une activité qui fonctionne par nature à la demande et sur des routes empruntées de façon ponctuelle, voire sporadique, est extrêmement complexe à mettre en œuvre. Du point de vue sociologique ensuite, l'affrètement au voyage, structuré autour de navires disponibles à la demande, est entouré par le secret des affaires que la plupart des acteurs souhaite conserver. Du point de vue économique enfin, les projections organisationnelles, propres à l'affrètement au voyage, supposent des coûts en ressources humaines très importants qui, à l'heure actuelle, remettent en cause son élargissement.

La deuxième moitié de chapitre a donc permis de relativiser une vision totalement hégémonique de l'économie des plateformes, au sein du capitalisme moderne. Nous avons voulu montrer que même si les plateformes réorganisent les chaînes de valeur, notamment dans l'affrètement à temps, il n'est pas pour autant possible d'en déduire un effet de restructuration sur l'ensemble des marchés de service. Typiquement, l'affrètement au voyage fait figure d'exception. Tous ces éléments nous conduisent à penser que les courtiers d'affrètement maritime ne verront pas leur pérennité menacée et pourront même à l'inverse d'autant plus renforcer leur position, au sein des marchés de niches de l'affrètement, notamment du fait des tendances actuelles à la fermeture des frontières et au retour du protectionnisme.

