

## **L'explication de la pérennité par un avantage structurel**

L'analyse en termes de trous structurels va nous permettre de soulever deux points importants. Premièrement, elle questionne la place privilégiée que le courtier peut occuper en tant qu'intermédiaire et qui le place dans une position de captation des ressources et des flux informationnels. Deuxièmement, elle offre des perspectives d'analyse intéressantes de la rémunération de l'activité de courtage dans un contexte d'avantage structurel.

### **3.1 L'existence de trous structurels**

Le « *broker* », dans l'analyse structurale, correspond à un acteur qui, au sein d'un réseau, occupe une position structurelle privilégiée lui permettant, par ses transactions, de moduler l'accès aux ressources. L'accès et la circulation de ses ressources ont, notamment, été questionnées du point de vue de la « force des liens

faibles » (Granovetter 1973) mais également, par l'existence de positions relatives, occupées par certains acteurs, à l'interface de sous-réseaux (White 1981).

Le « *broker* » peut également être perçu comme celui qui parvient à combler le vide laissé par l'existence de trous structuraux dans les réseaux (Burt 2005) en endossant le rôle d'intermédiaire, de « *tertius gaudens* » (troisième larron). Ce dernier va tirer avantage des espaces existant entre divers flux d'informations pour asseoir son expertise, en mettant en avant la plus-value informationnelle dont il dispose, tout autant que sa capacité à instaurer et garantir une dynamique de confiance entre différents groupes. Dans le prolongement de ces travaux, il est possible de distinguer les activités de courtage locales, vis-à-vis des hubs (Burt et Merluzzi 2014), ces deux dimensions offrent des avantages plus complémentaires que distincts, et leur identification permet de différencier les activités de courtage locales et les hubs.

**Tableau 4 : hubs et activités de courtages locales**

Access to structural holes			
		<b>More</b> (lower constraint)	<b>Less</b> (higher constraint)
<b>SOCIAL STANDING</b>	<b>More</b> (higher status)	HUBS (Achievement and return on advantage)	LOCAL STATUS (less achievement and lower return on advantage)
	<b>Less</b> (lower status)	LOCAL BROKERS (less achievement and lower return on advantage)	Relatively disadvantaged

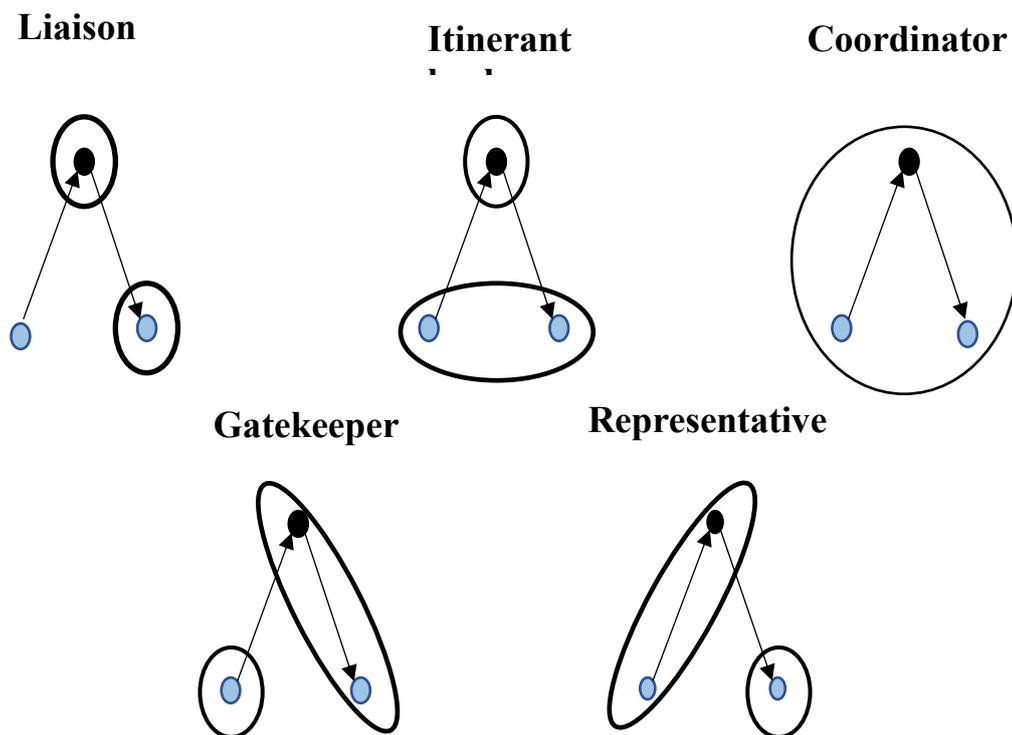
Source : Burt et Merluzzi (2014) p.171

Ce travail de Burt et Meluzzi nous permet de comprendre les raisons qui poussent les « *local brokers* » à se positionner dans une perspective d'affrètement au voyage où les incertitudes sont fortes. Cette démarche est très intéressante pour comprendre la segmentation du marché de l'affrètement entre lignes régulières et

voyages mais elle ne permet pas d'expliquer, de manière totalement approfondie, la pérennité de cette activité.

Une analyse différente des structures a été proposée par Stovel et Shaw dans leur typologie (2012). Dans ce contexte, la relation que le « broker » entretient, avec les autres acteurs du réseau, peut revêtir cinq formes dont les connexions sont plus ou moins denses et les intérêts du *broker* différents.

*Figure 7 : typologie des structures de courtage*



Source: Stovel et Shaw (2012), brokerage.

L'analyse de réseau permet, du point de vue de cette typologie, de considérer que les courtiers d'affrètement au voyage, se situent, en fonction du niveau d'interconnaissance préalable entre fréteur et affréteur, dans deux catégories : soit dans une perspective d'avantage structurel, lié à la capacité d'être un agent de liaison, soit d'un avantage structurel, lié à une aptitude de coordination des activités. Cette double dimension du métier de courtage est particulièrement présente dans le discours des acteurs. Il est intéressant de constater que le rôle d'expert qui est souvent revenu, dans les entretiens, n'est jamais totalement déconnecté du nécessaire besoin de bâtir une

relation personnelle avec les différentes parties prenantes de la transaction commerciale.

*« Le courtier entremet deux personnes qui en ont besoin et facilite une négociation directe entre eux (...) le courtier suit les opérations, il les facilite et résout les problèmes, il coordonne l'activité pour que tout le monde s'y retrouve au niveau des informations mais ne l'organise pas, à proprement parler. »* Courtier de vrac sec, entretien réalisé le 16/01/2016.

*« On doit être identifié comme un expert de ce dont on parle, (...) aujourd'hui on voit que, de plus en plus, le courtier est seul entre l'affréteur et l'armateur pour mêler des intérêts contraires : l'un veut un taux bas, l'autre le plus haut possible. Après, on a une démarche commerciale, il faut arriver ensuite à bâtir une relation personnelle si on y arrive, puis donner un avis sur le marché et de le défendre, même si on se trompe, car tout le monde sait qu'on n'est pas meilleur que le marché quand on nous demande un fret à trois mois par exemple ! »* Courtier de vrac sec, entretien réalisé le 26/06/2016.

L'analyse en termes de trous structureaux nous permet de mieux comprendre la structuration segmentée du marché de l'affrètement maritime, tout en nous donnant des pistes intéressantes, afin d'expliquer un maintien de l'activité. Il demeure toutefois nécessaire, à ce stade de l'analyse, d'envisager plus globalement les raisons explicatives de l'attractivité de ce marché. Il est donc indispensable de regarder du côté des contreparties afin de les comprendre.

### **3.2 Rémunérer l'activité dans un contexte d'avantage structurel**

S'intéresser au courtage, c'est aussi poser la question de la contrepartie des services. Traditionnellement, la rémunération du courtier prend la forme d'une commission, le plus souvent calculée sur un pourcentage du montant de la prestation, encadrée et payée par celui qui a loué les services du courtier. Cette forme de rémunération coutumière est encore bien présente de nos jours et notamment dans le

secteur de l'affrètement maritime. L'ensemble des entretiens que j'ai pu réaliser auprès des courtiers, sur la question de la rémunération, a révélé une convergence des pratiques de tarification, les commissions s'étalent traditionnellement entre 1 et 2.5 % du fret<sup>89</sup>, qui représente, dans le cadre de l'affrètement au voyage, plusieurs centaines de milliers de dollars.

*« La commission du courtier, d'une manière générale, est fixe, c'est 1.25% et c'est assez peu discuté par les armateurs ou les affréteurs, on peut parfois aller à 2.50%, sur des petits bateaux, quand le fret est vraiment très faible. »* Courtier de vrac sec, entretien réalisé le 24/11/2017.

La question de la rémunération a été abordée dans le cadre de l'enquête. Si l'ensemble des courtiers interrogés ont déclaré en substance « bien gagner leur vie », obtenir des chiffres précis sur leur rémunération n'est pas toujours allé de soi. Objectiver leur niveau de rémunération s'est révélé complexe. Un contournement de cette difficulté a été envisagé à deux niveaux. Premièrement, tenter une estimation approximative en fonction du récit des affaires dans les entretiens et du volume traité annuellement en se basant sur une commission moyenne de 1.5% sur chacune d'elle. Deuxièmement, en orientant les discussions davantage sur le chiffre d'affaire du cabinet, élément plus facilement accessible dans le discours, plutôt que sur son bénéfice.

Le croisement des entretiens sur ces questions a permis d'estimer d'une part qu'une dizaine d'affaires sont réalisées en moyenne par chaque courtier, en l'espace d'un an et d'autre part que le chiffre d'affaire annuel moyen d'un cabinet de courtage de vrac sec de moins de 5 courtiers est compris entre 400 et 600 000 euros. Quelques discussions informelles lors des périodes d'observation, sont venues compléter ces premiers éléments estimatifs et ont laissé entendre que la rémunération mensuelle, bien que fluctuante en fonction des affaires finalisées, descendaient rarement en dessous des 4000 euros nets et pouvaient être bien supérieures. Seuls deux courtiers, à la tête d'un cabinet de vrac sec ont accepté de me laisser consulter quelques documents

---

<sup>89</sup> La commission, allouée au courtier d'affrètement maritime, est donc un pourcentage du prix du transport et non du prix de la marchandise transportée.

comptables, d'années antérieures, inhérent à leur activité. Entre 2014 et 2015, leur résultat net annuel était compris entre 80 et 100 000 euros. Bien que ne constituant pas une objectivation pleine et entière du niveau de vie au sein de cette profession, ces premiers éléments de réponse plaident en faveur d'un mode de rémunération à la commission parfaitement établi dans le secteur maritime et potentiellement lucratif.

Cependant, de nouvelles formes émergent dans le monde du courtage et traduisent de profonds bouleversements, dans la conception du rôle de courtier ainsi que l'opération de courtage. Nous pouvons citer les travaux de Peter Marsden (1982 ; 1983) qui ont apporté un éclairage original sur la question de la rémunération du « *broker* ». La négociation, par l'ensemble des parties, n'est pas la seule façon de pouvoir s'entendre sur les conditions de rémunération, dans certains cas, ces dernières peuvent être centralement définies. Par exemple, les « *discount brokers* » (Le Grand 1997) qui opèrent dans le secteur financier, se rémunèrent sans prélever de commissions à leurs clients mais sont rétribués, sous forme de rétrocessions par les sociétés de gestion, en fonction du volume d'actifs placés.

L'explication, proposée par Peter Marsden, consiste finalement à intégrer, dans l'analyse structurale, des facteurs qui dépassent la seule question de la position sociale et portent davantage sur l'organisation, en situation des transactions opérées. De ce point de vue, cette explication renforce l'intérêt de procéder à une analyse des coûts de transaction même si celle-ci diffère, dans ses paradigmes, de la sociologie économique (Steiner 2011, p. 83). L'explication par les coûts de transaction pourrait être de nature à permettre de comprendre les conditions de disparition ou de pérennisation de ce type d'activités. Finalement, cette perspective théorique dépasse largement l'identification d'avantages structurels et tend à se rapprocher, plutôt, des travaux développés par les tenants de l'économie néo-institutionnelle, notamment, en ce qui concerne l'analyse des coûts de transaction.

## 4 Des courtiers dans un contexte global de réduction de la chaîne de valeur ?

L'énigme de la pérennité de l'affrètement au voyage consiste à expliquer pourquoi, dans un contexte global de développement de grands groupes mondiaux, cette activité n'a pas été totalement désintermédiée. Supprimer le ou les intermédiaires sur un marché s'envisage, ici, au profit d'une transaction plus directe, entre les différents protagonistes. Dans le secteur du transport maritime, ce serait alors une relation directe entre ceux qui ont une marchandise à exporter, les affréteurs, et ceux qui ont le bateau adéquat, pour procéder à son transport, les armateurs.

La question de l'intermédiation et de la désintermédiation a particulièrement été traitée, dans le domaine de la finance, notamment depuis les écrits d'Henri Bourguinat et sa règle des « 3D »<sup>90</sup> (Bourguinat 1987). Il est nécessaire ici de porter l'analyse sur une tendance supposée des marchés à la désintermédiation, dans la perspective d'une remise en cause de la place du courtier, en tant qu'intermédiaire de la chaîne.

Nous pouvons assez facilement faire l'hypothèse que les grands groupes mondiaux ont la capacité logistique, humaine et financière de pouvoir internaliser l'ensemble de la chaîne de valeur et des coûts de transaction. Il est possible, à ce stade, de nous demander si nous allons vers un nouveau mouvement de fond du capitalisme qui vise à supprimer les intermédiaires sur le marché, ou si d'autres raisons, plus sociologiques, viennent, au contraire, assurer le maintien de ces derniers.

---

<sup>90</sup> Correspondant, selon l'auteur, à un triple mouvement de décloisonnement, désintermédiation, déréglementation qui a touché le système bancaire et plus largement le monde de la finance, à partir des années 80.

## 4.1 Un contexte général de réduction des coûts de transaction

Faire mention de la notion de coûts de transaction pose, avant toute chose, la question de la firme en tant que modèle de coordination alternatif au marché que l'on peut résumer, au travers de la dichotomie *market vs hierarchy* formulée dans les travaux de Williamson (1975). La firme peut ainsi être considérée comme un lieu tout à fait particulier du fait de l'omniprésence des rapports contractuels qui garantissent, à la fois, sa structuration et son fonctionnement.

L'asymétrie d'informations qui désigne une situation dans laquelle un agent économique dispose de plus d'informations qu'un autre, dans le cadre d'une transaction, peut venir fausser le prix de marché, notamment lorsqu'elle génère un processus de sélection adverse qui remet alors en cause son efficacité. C'est ici qu'intervient la notion de coûts de transaction puisque l'intérêt premier du modèle de coordination par la firme est, précisément, de les réduire, voire de les supprimer. Ces derniers correspondent à l'ensemble des coûts, liés à la réalisation et au suivi d'une transaction sur un marché (Coase 1937). Ainsi, une firme, désireuse de réaliser une opération marchande doit, en plus du prix du bien ou du service concerné par la transaction, assumer des frais supplémentaires, en amont et en aval de cette dernière. Les recherches d'informations sur un produit, sur un contrat de vente ou encore l'ensemble des moyens mis en œuvre afin de s'assurer du suivi et de la bonne réalisation des opérations, constituent, de fait, des illustrations de coûts de transaction.

Dans ce contexte, la firme peut avoir intérêt à choisir une voie alternative au marché, en internalisant la transaction au sein de son activité. Ce faisant, elle élimine l'ensemble des coûts indispensables à la réalisation et au suivi d'une opération effectuée sur un marché. Concrètement, l'affréteur peut décider de s'adresser directement au marché du transport maritime et prend alors, lui-même à sa charge, les coûts inhérents. Il peut également décider de recourir à un intermédiaire, d'acheter ce service, en faisant appel à un ou plusieurs courtiers d'affrètement maritime. Dans ce cas, les coûts de transaction sont à la fois incorporés et objectivés : incorporés, sous la forme d'un mandat qui est donné au courtier pour faciliter l'échange et rédiger le contrat qui prend la forme d'une charte-partie et objectivés, puisque les coûts de

transaction sont estimés à hauteur de la rémunération qui lui est associé, sous la forme d'une commission (entre 1.5 et 2.5 % du fret).

Dans le cas qui va nous occuper, on pourrait imaginer que les affréteurs, à l'image des grandes sociétés de négoce, cherchent à intégrer les transactions d'affrètement sans recourir à un courtier.

*« Aujourd'hui, un mec de chez Soufflet ou Dreyfus qui veut trouver les coordonnées d'un armateur, il les trouve ; on possède moins d'information aujourd'hui, notre valeur ajoutée de ce côté est moindre. »* Courtier en vrac sec, entretien réalisé le 24/11/2017.

Dans ce contexte, les agents économiques peuvent saisir l'opportunité de supprimer le ou les intermédiaires afin de traiter les affaires en direct. Cela induit nécessairement une obligation de s'entendre de manière bilatérale, sur l'ensemble des termes concernés par l'échange (Brousseau 1999, pp. 4-5). Aboutir à une entente bilatérale soulève d'emblée un certain nombre de difficultés, en termes de risque d'aléa moral et de sélection adverse. Trois logiques majeures (modulant ainsi les clauses contractuelles et les modes de rémunération) peuvent être mobilisées afin de dépasser les difficultés transactionnelles inhérentes au modèle et permettre aux parties d'aboutir à un taux d'équivalence (Brousseau 1999) : tout d'abord, une logique de révélation qui repose sur l'idée que la qualité et le prix forment un couple et que la mise en avant de la qualité d'un produit permet de réduire les asymétries d'information, concernant son prix ; les armateurs ont les capacités et la notoriété nécessaires afin d'aboutir à ce taux d'équivalence sans recourir à des intermédiaires.

*« En théorie, on n'est pas du tout incontournable, il y a des armateurs et des affréteurs qui se parlent directement, les armateurs aimeraient bien parler directement car ils considèrent être les plus professionnels, surtout vis-à-vis des affréteurs, pour parler navigation car, pour eux, le transport maritime, c'est juste une partie annexe de leur activité. »* Courtier en construction et vente de navires, entretien réalisé le 16/03/2017.

Une seconde logique de garantie qui repose sur l'existence de clauses qui assurent la pérennité de la relation contractuelle entre les parties, par un système de rémunération particulier, orienté pour allier longévité relationnelle et gain mutuel à l'échange. C'est principalement dans cette dernière perspective que les travaux d'Oliver Williamson (1985) ont apporté des éléments éclairants. Ils ont notamment montré qu'une relation de confiance, instaurée par la mise en œuvre de contrats de long terme avec des sous-traitants, avait des effets bénéfiques sur la dynamique des échanges, puisque ces contrats réduisaient le risque d'annulation de commande. Cette logique transparaît dans les stratégies de développement de certains grands groupes de négoce de vrac, à l'image des leaders mondiaux Vale et Cargill.

*« Deux choix stratégiques ont rendu la Vale plus forte sur le marché international. Le premier est la signature de contrats, à long terme, avec les entreprises sidérurgiques du Japon et de l'Allemagne occidentale. (...) Cargill affrète déjà ! il contrôle déjà le taux de fret, il travaille avec des armateurs de manière très proche, ils sont ses filiales ce qui permet de tout contrôler. »* Courtier de vrac sec, à la retraite, entretien réalisé le 16/06/2017.

*« Les clients traitent de plus en plus avec les grands groupes qui ont intégré un département courtage interne, Bolloré, Geodis ou encore Vale depuis 2/3 ans ont intégré des professionnels, pour traiter directement et écarter les intermédiaires, comme moi, alors parfois ils reviennent vers moi pour certains types d'opérations, la commission est peanuts donc c'est pas ça, certains veulent traiter en profondeur, avec certains armateurs, pour faire des contrats à long terme et avoir des ristournes globales, c'est la tendance du top management ! »* Courtier de vrac liquide entretien réalisé le 26/07/2017.

Bien que cette tendance à l'intégration soit régulièrement évoquée par les acteurs et perçue, par eux, comme une inquiétude, nous allons démontrer, à présent, que l'entente bilatérale, dans la typologie de Brousseau, s'appuie sur une dernière logique qui est beaucoup plus difficilement réalisable que les deux précédentes.

En effet, cette dernière repose sur des mécanismes incitatifs, où le comportement de l'agent est guidé, encadré par un double système de primes/pénalités, l'incitant donc à adopter un comportement, jugé souhaitable, pour la finalisation de la transaction. Les difficultés inhérentes à la mise en place d'un tel système, constituent, tout à la fois, l'une des limites de la théorie néo-institutionnaliste autant qu'un renforcement du maintien des intermédiaires, au sein du marché.

## 4.2 Les limites de la théorie néo-institutionnaliste

Les différents mécanismes visant à juguler ces risques sont mis en œuvre et peuvent être conceptualisés sous la forme d'un schéma de rémunération. Ce dernier se révèle toutefois incomplet, dans la mesure où la totalité des problèmes de coordination, résultant d'une situation d'asymétrie d'informations, ne pourraient être résolus par le seul fait d'une modulation des sources de rémunération et des clauses contractuelles. Sur ce point précis, les limites de la théorie néo-institutionnaliste sont particulièrement visibles lorsque l'on s'intéresse à l'activité de courtage d'affrètement au voyage.

Les travaux portant sur l'intermédiation, dans les transactions immobilières, (Larceneux et *al.* 2014) ont permis de mettre en lumière six niveaux de risques, identifiés par les acteurs, dans le cadre d'une entente bilatérale. « *Le risque de ne pas trouver le bien ou l'acheteur conforme aux attentes, le risque de ne pas trouver rapidement et le risque d'être fortement contraint par l'organisation de la transaction (...) le risque que la transaction puisse ne pas bien se dérouler, le risque de ne pas savoir mener à bien, tout seul, la négociation et de ne pas avoir les éléments nécessaires pour convaincre (négociation du prix, rédaction de l'avant-contrat, etc.) et le risque que la solution, finalement retenue, ne soit pas financièrement intéressante.* (Larceneux et *al.* 2014, p. 506) ». Même si cette typologie est intéressante du point de vue des comportements d'achats particuliers, elle ne s'applique pas, *stricto sensu*, au secteur de l'affrètement maritime. Certes, ces différents « risques » sont bien visibles mais ils ne constituent pas, à eux seuls, une condition de pérennité suffisante.

L'exploitation du matériau d'enquête a révélé un véritable consensus autour d'une autre catégorie de risque qui préoccupe les acteurs au point de justifier, de leur

part, le maintien volontaire d'un intermédiaire. Le plus grand danger de la désintermédiation est la vulnérabilité des relations d'affaires qui en découleraient. Dans plusieurs entretiens, conduits auprès de négociants et d'armateurs, il est apparu que traiter directement serait synonyme de fragilité et de difficultés supplémentaires à surmonter afin d'instaurer un dialogue constructif et serein. Faire intervenir un courtier est donc une opportunité d'aplanir cette crainte puisqu'il permet, par son intermédiaire, de préserver une certaine cordialité dans les échanges, facteur primordial garantissant une réelle continuité des relations d'affaires.

Plusieurs entretiens avec des courtiers de vrac (secs et liquides), sur cette question de l'intégration potentielle, par les grands groupes, de leurs activités, ont montré que ces derniers étaient bien conscients de ce rôle « d'amortisseurs stratégiques » qu'ils pouvaient endosser afin de garantir, en contrepartie, une certaine pérennité dans la relation d'affaires.

*« Ils aiment faire des affaires ensemble jusqu'au jour où ça va pas et là, on est très content d'avoir le courtier qui filtre ! Les insultes fusent de part et d'autre, nous, on met de l'eau dans le vin, ce qui n'est pas possible quand on est en direct ! Quand on entend de la part de l'un « lui tu peux le blacklister, je veux plus bosser avec lui » nous, on sait que ça va pas forcément tenir la route, dans le long terme, selon l'état du marché et la nature de la cargaison ! Nous, on permet que les relations ne se finissent pas. »* Courtier de vrac liquide, entretien réalisé le 17/10/2017.

Les courtiers d'affrètement maritime permettent donc de limiter les coûts de transaction. Toutefois, c'est principalement, grâce à leur capacité à coordonner puis à maintenir une cordialité dans la relation d'affaires, qu'ils arrivent à justifier leur utilité et à assurer les modalités de leur maintien, sur le marché.

Afin d'analyser plus en profondeur les conditions de leur pérennité, il convient donc de se concentrer davantage dans leur manière de conduire la transaction plutôt que dans l'étude de son coût. Le caractère prudentiel de l'activité de courtage devient un recours d'analyse opératoire afin de cerner, plus en détails, la relation d'intermédiation qu'ils incarnent entre affréteurs et armateurs.