

## **INTERNET<sup>1</sup> DANS LE « SHIPPING » : DU TÂTONNEMENT A LA CONSOLIDATION**

Internet soulève depuis plusieurs mois maintenant de nombreuses interrogations et ses applications ne cessent d'augmenter. A la lecture des magazines ou journaux spécialisés du secteur maritime, les annonces de création de sociétés spécialisées se poursuivent<sup>2</sup>. L'objectif de cette note est de faire un état des lieux des applications possibles d'Internet dans le secteur maritime et d'essayer de dégager quelques perspectives pour l'avenir, sachant que l'on se situe aujourd'hui dans un secteur qui entre tout juste dans une phase de structuration et de consolidation.

### *Le jargon Internet*

Internet a donné lieu à l'émergence de nouvelles expressions pour décrire l'évolution de l'économie et des pratiques. Ainsi à l'économie traditionnelle ou dite « ancienne », qualifiée de « bricks and mortars » dans les pays anglo-saxons, on est passé à l'économie virtuelle, dite « click and order ». Internet offre une possibilité nouvelle de mettre directement en relation l'entreprise avec le client individuel en court-circuitant les intermédiaires traditionnels, on parle alors de « Business to Consumer » ou « B2C ». Les entreprises peuvent également multiplier les relations entre elles grâce aux possibilités offertes par les nouvelles technologies en terme de gestion de l'information et de coût. Les transactions en B2B concernent des montants financiers 100 voire 1000 fois plus importants qu'en B2C.

### **Les enjeux de la présence sur le Web**

#### *Information et transactions*

A l'origine, la majeure partie des entreprises se sont converties au Net par le biais de l'e-mail. Elles ont ensuite envisagé de développer leur propre site vitrine proposant une information promotionnelle gratuite, puis à partir de celui-ci de proposer de plus en plus d'informations pour en faire des passerelles incontournables. La dernière génération de sites Web vise à développer des solutions de commerce électronique, dit e-commerce (achat d'une prestation en ligne) et à intégrer de plus en plus d'interactivité, toujours dans un souci de fidéliser les visiteurs, mais aussi dans la perspective d'en soutirer le maximum d'informations.

Plusieurs types de services peuvent être proposés avec le Web comme support :

- Des informations sur les services offerts par la société. On parle alors de « site vitrine » ou « corporate Web », sortes de plaquettes électroniques qui permettent aux entreprises d'exposer leur activité, services et produits en s'affranchissant des frontières spatiales et temporaires. De sites passifs, les entreprises font de plus en plus évoluer le contenu fourni afin d'améliorer l'interactivité avec leurs clients et ainsi mieux les fidéliser.

---

<sup>1</sup> Par « Internet » on fera référence à l'ensemble des nouvelles technologies de l'information et de la communication (N.T.I.C.), le «Web» désignant quant à lui spécifiquement les sites implantés sur le réseau.

<sup>2</sup> En juin 2000, plus de 1800 noms de domaine contenant le mot «sea» sont réservés, 1600 avec «maritime», 800 avec «shipping» etc.

- De l'information à valeur ajoutée :
  - ⇒ Des bases de données (sur les trafics portuaires ou les navires par exemple), qui constituent une information pouvant guider les choix de décision. De nombreux portails se sont ainsi créés visant à mettre à disposition une bibliothèque de bases de données et des liens vers des sites complémentaires de sociétés maritimes.
  - ⇒ Des informations opérationnelles offrant par exemple la possibilité de suivre en temps réel ou légèrement différé le suivi d'une transaction réalisée de façon « traditionnelle ».
- Des services transactionnels permettant de nouer un contrat de transport ou d'achat de prestations, y compris l'achat d'informations payantes, entre l'internaute et la société ou entre internautes par l'intermédiaire d'une société. Aussi les plus grands armements conteneurisés ont-ils la capacité de proposer en ligne des services de booking, et autorisent également des cotations et des simulations en ligne. Par ailleurs, certains armateurs peuvent décider de s'associer sur un site et former des groupements d'achat, pour l'équipement ou le soutage de leur navire, voire le recrutement des équipages. Il s'agit du concept de « marketplaces » ou centrales d'achats électroniques, où des acheteurs concurrents se regroupent afin de faire baisser les tarifs de fournisseurs communs.
- Des services organisationnels qui offrent la possibilité de planifier, d'organiser et ensuite de suivre de façon électronique toutes les étapes de la chaîne de transport. Bolero.net propose de faciliter les transactions commerciales, via un service d'échange de documents et de données, entre l'ensemble des intervenants de la chaîne de transport.

*La mise à disposition d'applications*

Contenu	Exemples
Achat/vente groupé de matériels via des « market places » (centrales d'achats)	<u>Soutes</u> : Bunkerworld.com Bunkerstem.com <u>Procurement</u> : Onesea.com
Achat/vente individuel de matériel de transport	<u>Conteneurs</u> : Isocontainers.com
Affrètement en ligne	Netshipbrokers.com
Consolidation des flux (ex : conteneurs vides, traction camion)	Lamytransport.com
Emission, diffusion de documents de transport	Bolero.net
Identification d'une demande de transport	
Information maritime	<u>Industries maritimes</u> : Maritime.com <u>Navires</u> : Seasearcher.com <u>Ports</u> : Seacompanion.com
Information tarifaire-cotations	Maersksealand.com
Mises aux enchères de capacités de transport	Gocargo.com
Planification et coordination de la chaîne logistique (partage d'une information commune)	Translink.com Portsnportals.com
Présentation d'une offre de transport	Cargohub.com
Réservation/Booking	Hanjin.com
Suivi de la transaction	Oocl.com
Tracking	Tracking.com

### *Demande de services sur le Web*

La demande de services en ligne peut être suscitée par l'offre de prestations, mais elle émane aussi spontanément de la clientèle traditionnelle des industries maritimes : il s'agit là donc d'un besoin que les entreprises doivent satisfaire. On la mesure par le nombre de transactions réalisées via Internet. L'armement conteneurisé OOCL mise sur un volume de plus de 20% de son chiffre d'affaires réalisé via le Web (soit environ 400 millions de US\$). L'acte d'achat par Internet varie énormément en fonction du lieu d'émission : 40% des commandes émanant des clients singapouriens sont réalisées en ligne, contre seulement 3% pour Hong Kong.

### *Le poids de la logistique*

La recherche d'expertise en matière de logistique a été multipliée par l'émergence des services Internet qui, s'ils sont des outils idéaux pour générer directement et rapidement des contrats entre acheteurs et vendeurs, présentent de nombreuses faiblesses quant à l'exécution du contrat et en particulier l'acheminement des produits.

Les services Internet de transport sont donc promus à un bel avenir en complément des sites marchands de produits « physiques », et pour assurer l'acheminement de ceux-ci. Si des approches commerciales combinées transporteurs-chargeurs sont envisagées, il semblerait que les sites dédiés au transport ou à la logistique conserveront leur identité propre.

### *Vers une nouvelle organisation de l'entreprise*

Pour beaucoup d'entreprises, le Web est un nouveau support plus complet en terme de densité de services pour commercialiser des prestations ou les exécuter, permettant de réduire les délais de transaction, les coûts de communication, et d'accroître la fiabilité des opérations réalisées. L'observation des services disponibles révèle en fait peu de réelles innovations ou d'idées originales.

Il y aura en premier lieu un effet de report d'activités ou de tâches, c'est-à-dire une redéfinition des emplois. Les entreprises maritimes de l'ancienne économie conçoivent Internet comme un outil supplémentaire, qui les oblige à repenser l'organisation de leur travail et les fonctions réalisées par le personnel. L'Internet allège en effet une partie du personnel des activités d'exécution, les tâches répétitives ou simples qui peuvent être automatisées. C'est en conséquence vers les activités à valeur ajoutée, les plus complexes, que le personnel va se tourner, notamment vers la fourniture de contenu pour les sites et les applications qu'ils font tourner. On entend souvent dire qu'Internet est un espace de création de valeur.

En revanche, il n'y aura pas de substitution complète de l'homme par Internet. A un moment ou un autre de la transaction ou de son exécution, l'une des parties au contrat doit pouvoir trouver un interlocuteur. La création de « hot line » (ligne téléphonique d'accès direct) en est une illustration. Cette tendance se vérifie dans l'affrètement, où le rôle du courtier s'éloigne de plus en plus de la maîtrise de techniques de transactions spécifiques pour se concentrer sur une activité de conseil et de suivi de l'opération. L'outil doit amener au contact humain compétent. Le Président de l'Association pour le commerce et les échanges en ligne (ACSEL) déclarait récemment qu' « une transaction commerciale en ligne ne s'achève pas à la prise de commande et au paiement mais bien à la livraison du produit à son acheteur ».

## **Les stratégies pour s'imposer comme prestataire**

### *Trois approches pour investir le marché*

- L'entreprise, déjà implantée dans le shipping, développe ses prestations traditionnelles sur Internet, pour répondre à une demande de ses clients, ou pour conquérir de nouveaux marchés.

- L'entreprise recherche un point d'entrée du marché en identifiant une niche, une prestation particulière et inédite sur le marché. Les créneaux sont de plus en plus rares. Mais il est encore possible de trouver des possibilités. Ce sont surtout de nouvelles sociétés (« start-up ») qui adoptent cette démarche, sans passé dans les industries maritimes, et qui vont lancer un nouveau produit sur le marché. Ainsi, un site se propose de vendre aux enchères les marchandises récupérées dans le cadre d'avaries (Salvagesale.com).
- L'entreprise copie des services déjà existants sur le réseau et compte sur l'effet de masse, soit par la notoriété associée au site (partenaires, publicité, etc.), soit par la densité des services (d'où la multiplication des portails) pour s'imposer parmi la kyrielle de concurrents. Cette stratégie peut être adoptée par des sociétés nouvelles évidemment, mais peut aussi résulter de la volonté d'entreprises traditionnelles du shipping, qui souhaitent diversifier, étendre leur activité, répondre à des besoins émergents, ou tout simplement être présentes sur le marché pour des questions d'image.

#### Qui sont les investisseurs ?

Comme on a pu le voir, les coûts d'entrée sur Internet sont de plus en plus élevés. Plusieurs facteurs concourent à ce phénomène : i) des sites de plus en plus complexes au fur et à mesure que l'on passe du site vitrine à un site transactionnel ; ii) la concurrence obligeant à sophistiquer les produits ; iii) les moyens croissants nécessaires pour assurer la promotion des sites ; iv) la nécessité de nouer des partenariats pour devenir prestataire global : ce genre d'aventure ne peut être menée par une société seule, ou alors elle se cantonne à un petit projet. Une étape est franchie dans la mobilisation des moyens financiers, la structure des entreprises traditionnelles s'en trouve alors modifiée.

Aux quelques centaines de milliers de \$US nécessaires il y a 2 ou 3 ans suivent des mobilisations en capital dépassant les millions aujourd'hui. Les courtiers d'affrètement mobilisent actuellement entre 10 et 20 millions de US\$ pour la création d'entreprises dédiées aux services Internet. Un expert maritime a même indiqué qu'il serait nécessaire de mobiliser entre 75 millions de \$US avant qu'un site ne soit rentable, à échéance de 2 à 3 ans.

En raison des risques associés à une entreprise dont la rentabilité reste prévisionnelle (à ce jour aucun site maritime ne semble rentable), les entreprises de l'ancienne économie préfèrent « isoler » l'activité Internet, soit dans une division dédiée, soit encore dans une filiale. La création d'une filiale permet en outre d'ouvrir le tour de table du capital à des entreprises extérieures, et ainsi de mobiliser des fonds indisponibles en totalité dans l'entreprise ou de ne pas compromettre le cœur d'activité de l'entreprise traditionnelle.

#### Evolution de l'actionariat : notoriété et compétences

OneSea (.com)	LevelSeas (.com)	Ejanworld (.co.jp)	Oceanconnect (.com)
Bergesen WorldWide Teekay Leif Hoegh IM Shaugen Acomarit V Ships	Clarkson BP Amocco Cargill Shell	NYK Mitsui OSK Marubeni Nissho Iwai Sumitomo Mitsui Brix Reefers Sanki Kaiun Sunbean Sh. & Shipbrokers Toshin Inter.	Eletson Corp. Keystone Shipping Stena Bulk Nippon Mitsubishi Oil Company Petroleum Argus BP marine Shell Marine Pdts Texaco & Chevron Clarkson

## **Du tâtonnement à la consolidation**

### *Spéculation sur une rentabilité future*

Les motivations des entreprises à développer les services Internet ne sont pas encore très lisibles. D'un côté, elles justifient leur présence par l'existence d'une demande forte émanant de la clientèle traditionnelle. De l'autre, aucun des services proposés n'est aujourd'hui rentable, à l'exception de quelques plates-formes d'achats groupés. En fait, la présence des entreprises relève plus d'une stratégie qui vise à occuper un créneau qui demain pourrait constituer un pan essentiel du marché, que d'un calcul de rentabilité immédiate. On peut y avoir aussi une illustration du comportement grégaire des entreprises sur un marché, décrit par de nombreuses théories économiques.

Le marché du transport est traditionnellement une industrie très fragmentée en sociétés spécialisées selon un mode de transport, un service à la marchandise ou aux navires, une activités d'intermédiation (agences, courtage, etc.). Les coûts de transaction importants associés à la coordination de ces différents maillons de la chaîne constituent par conséquent un vaste champ d'économies potentielles que vont viser les services disponibles sur Internet.

Les transactions réalisées dans les industries maritimes, « le shipping » au sens large, représentent un chiffre d'affaires estimé à plus de 500 milliards de \$US. Dans cet ensemble, le transport maritime de vrac représenterait 150 milliards de \$US, les transactions sur les soutes 20 milliards et l'avitaillement 3 milliards de \$US. Plusieurs études indiquent que les services disponibles sur Internet permettraient de réduire de 15 à 20%, en moyenne, les coûts de transaction traditionnels qui correspondent aux différentes commissions prélevées.

Ainsi, dans le cas du transport maritime de vrac, où la commission prélevée habituellement s'élève en moyenne à 1,25% de la transaction (un seul courtier), les services Internet permettent de réaliser un gain de commissions que l'on peut évaluer entre 300 et 700 millions de US\$ sur un chiffre d'affaires de 150 milliards de US\$ selon un taux de commission compris entre 0,75 et 1% sur le Web. Cela ne constitue certainement pas la motivation essentielle au développement d'Internet. Il faut y ajouter les gains indirects en temps, en réduction de paperasserie, de communication qui avaient déjà eu lieu lors du passage à l'utilisation intensive de la messagerie.

La rémunération d'un service en ligne peut s'effectuer par un abonnement payant, autorisant l'accès des fonctionnalités à une communauté d'utilisateurs (constituée de la clientèle précédente côté demande), ou une offre diversifiée du côté des prestataires de services. Ensuite, les sociétés se rémunèrent par des commissions perçues sur les transactions. L'entreprise E-jan, sous le leadership de l'armateur NYK, prévoit un droit d'entrée de 700 à 800 \$US par exemple, auquel s'ajoute une commission sur les transactions.

Une rémunération complémentaire peut être dégagée sur la publicité, en particulier sur les sites d'information et les portails qui peuvent justifier d'une fréquentation suffisante, mais ces recettes ne constituent que des apports mineurs.

### *Les tâtonnements du marché*

L'ensemble des sites créés, et surtout la redondance des services proposés, sont révélateurs du tâtonnement qui s'opère encore dans le secteur. Il est également trop tôt pour apprécier la qualité des prestations fournies. D'autre part, même si les prestations en ligne permettent d'obtenir de l'information en temps réel, et s'il est assez facilement concevable de développer de la vente en ligne de biens, la commercialisation électronique de services pose quant à elle de nombreux problèmes. Le transport, opération par nature complexe en raison de la diversité des intervenants, de la multitude des itinéraires possibles et des combinaisons de moyens envisageables, n'a rien à voir avec un bien standardisé et « homogène ». De fait, les applications restent parcellisées : sauf pour des cas de transports très particuliers ou des niches de marché, il n'est pas concevable

d'intégrer un service organisant une prestation de transport quelconque de bout en bout et au meilleur coût.

### *Désintermédiation / Intégration verticale*

Il est vrai que les services disponibles sur le réseau Internet ont pendant un temps permis de croire que le rôle des entreprises d'intermédiation était remis en cause (on peut d'ailleurs faire le parallèle avec les ordres de bourse qui se passent à l'heure actuelle presque exclusivement par Internet). Cette crainte a été rapidement effacée par les stratégies engagées par les sociétés qui auraient pu se sentir menacées. Si un gros armateur a la capacité de mettre en route son projet propre, il existe une multitude de petits armateurs qui peuvent, via un portail, trouver une manière de présenter une offre sur le Web. Les intermédiaires et auxiliaires du transport perçoivent aujourd'hui l'Internet comme un moyen de réduire le coût des tâches commerciales ou transactionnelles et de reporter ces gains vers des services supplémentaires de conseils.

Dans la même logique, à la désintermédiation, les entreprises répondent par une stratégie d'intégration verticale de sociétés offrant des prestations complémentaires du métier traditionnel. En effet, le réseau Internet est étroitement associé à une vision de l'entreprise comme un opérateur global (en terme de services ou sur le plan géographique). Les entreprises se doivent alors d'intégrer d'autres métiers connexes à leur activité traditionnelle. L'Internet associé à la globalisation entraîne finalement une consolidation des entreprises. Le courtier d'affrètement Clarkson développe ainsi tout un portefeuille de nouvelles compétences (gestion financière, analyse de risques, commerce global, etc.), soit en nom propre, soit par le biais d'associations, avec des chargeurs notamment. Les sites Internet sont aujourd'hui le résultat d'une coopération entre plusieurs sociétés de secteurs différents.

Parallèlement, sans que cela ne soit contradictoire, les entreprises qui se consacrent à Internet multiplient les partenariats ou les accords de sous-traitance avec des prestataires spécialisés et leur apportent des volumes de contrats. En fait, il s'opère un décloisonnement entre les différents métiers et une tendance forte à la consolidation des entreprises sous l'effet d'Internet.

### **Conclusion : quel avenir sur Internet ?**

Nous nous trouvons aujourd'hui dans une phase d'émergence des besoins, et les services foisonnent. Plusieurs évolutions peuvent être anticipées :

- Consolidation du secteur : rapprochement des sites par fusion, regroupement de sociétés. La complexité des services et la qualité croissante de l'information donc le coût de production ou d'acquisition de cette information contribuent à des besoins de financement croissant. De même, la difficulté d'identification des sources de rémunérations ne permet pas encore de garantir des revenus. La consolidation s'opérera par l'agrégation de différentes compétences afin de constituer des prestataires globaux. A ce titre se pose par exemple la question de la pertinence de la multiplicité de portails offrant exactement le même service. C'est par exemple le cas des bouquets de liens portuaires, dont il existe au moins une dizaine d'instance aujourd'hui. Plutôt que de créer ou faire coexister des sites au contenu redondant, ne vaudrait-il pas mieux regrouper ces sites et constituer une base d'information commune, plus globale, plus pertinente, de meilleure qualité, et s'imposant comme une référence ?
- Certification de l'information : la qualité et la fiabilité de l'information demeurent l'une des faiblesses principales des services Internet, parce que les volumes d'informations vont croissant et doivent être mis à jour en temps réel, sous peine de perdre leur crédibilité. Il est probable soit que des organismes de certification s'imposeront pour labelliser les sites (comme pour une certification qualité, ce qui commence à se faire dans d'autres secteurs) ou que le tri s'opérera à travers la notoriété des entreprises qui ont fondé ou qui sont associées dans le fonctionnement des sites.

- Création de communautés regroupant des opérateurs et quelques adhérents sur des produits ciblés : l'Internet a été perçu pendant un temps comme le moyen d'offrir des prestations universelles. Il semble aujourd'hui que les entreprises visent davantage à servir une communauté d'utilisateurs avec des services sur lesquels elles pourront percevoir des rémunérations. Ainsi, un courtier se proposera d'offrir à sa clientèle régulière de chargeur une plate-forme d'achat de capacités de transport.

*(Nicolas Terrassier / Mikaël Uguen\*)*

\* aujourd'hui consultant en nouvelles technologies - Valoris.

Les auteurs remercient les sociétés BRS et WebTrans

---

*Novembre 2000 - ISSN : 1282-3910 - dépôt légal : mois en cours  
directeur de la rédaction : Nicolas TERRASSIER*