

**Dynamiques territoriales des systèmes coopératifs
dans le transport
Le cas des réseaux français de messagerie.**

BEYER Antoine¹

A.T.E.R. à l'Université d'Artois, 9, rue du Temple -B.P. 665- 62030 ARRAS Cedex.

LATTS (Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés)

Ecole Nationale des Ponts et Chaussées,

6-8, av. Blaise Pascal, Cité Descartes 77455 Marne-la-Vallée Cedex 2

Tél. 01 64 15 38 28 Fax. 01 64 15 38 47 e-mail beyer@latts.enpc.fr

¹Ce travail présente les résultats d'une thèse de doctorat en géographie menée sous la direction de M. SAVY au LATTS (Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés), Ecole Nationale des Ponts et Chaussées et Université Paris XII-Val de Marne à Champs-sur-Marne soutenue en janvier 1999.

Dynamiques territoriales des systèmes coopératifs dans le transport Le cas des réseaux français de messagerie.

Résumé

La messagerie assure les opérations de groupement et de distribution d'envois industriels légers. Elle présente un modèle intéressant de coopération interentreprises fondé sur les logiques territoriales d'un réseau de transport. Après avoir rappelé la composante spatiale des accords de coopération, l'article cherche à montrer comment l'évolution de la demande de transport à l'échelle nationale et son insertion grandissante dans l'espace européen contribue à redéfinir les stratégies des prestataires dans le sens d'une plus forte intégration.

Mots-clés : Réseau territorial, réseau d'entreprises, transport de marchandises, fret, messagerie, logistique, France, couverture territoriale, coopération interfirmes.

Cooperation and Territorial Dynamics in Transport The Example of the French Parcel Delivery Services

Summary

The morphological and organisational study of road freight activities--notably parcel shipping which is the most elaborate form--enlightens the change in relations between industry and territory. The adaptation of parcel networks to market requirements is characterised by growing integration. Beyond just simple internal evolution within this sector, one may see in this logic the affirmation of a more and more reticulated productive system, where the notion of accessibility in terms of cost and deadline substitutes itself for that of distance.

Key words : Good transportation, territorial network, parcel delivery service, express delivery, France, logistics, interfirm cooperation, logistics.

1. Introduction

La messagerie est l'opération de transport qui assure le ramassage et la distribution de colis de petite taille pour des clients différents. Le service est alors assuré de porte à porte suivant des délais préétablis, tandis que les envois sont rassemblés dans un véhicule de plus forte capacité pour le trajet principal afin de réduire le coût d'acheminement unitaire. La diversité sectorielle et géographique de la clientèle constitue un trait fondateur de l'activité : en effet, le caractère intersectoriel et multi-clients de la messagerie permet aux prestataires, par une offre élargie, de réaliser des économies d'échelle avec la croissance des tonnages pris en charge, mais également de bénéficier d'un phénomène de lissage des fluctuations du volume d'activité en jouant sur la complémentarité de flux hétérogènes. L'évolution de la demande des chargeurs, en transformant l'environnement économique des prestataires de messagerie, va conduire ces derniers à adapter simultanément leur organisation technique et à ajuster les relations qui lient entre eux les divers acteurs de la chaîne de transport.

La notion de *réseau* renvoie à une double réalité qui sera successivement analysée dans le texte et qui exige dès à présent une mise au point de vocabulaire :

-au sens de **réseau technique de transport**, le terme renvoie à la morphologie des systèmes en charge de l'acheminement et de la gestion des flux physiques.

-au sens de **réseau coopératif**, il renvoie à une forme d'organisation des relations entre entreprises selon des accords de coordination.

L'article montre comment le rapprochement de cette double signification, technique et partenariale touche au coeur du fonctionnement économique des organisations de messagerie. Envisager la double nature de ces réseaux permet de comprendre précisément les stratégies d'adaptation des entreprises de messagerie, puisque l'organisation spatiale réticulaire est tout à la fois façonnée par des impératifs d'ordre technique et par des logiques marchandes qui s'inscrivent dans des rapports de force entre acteurs économiques.

Dans une perspective disciplinaire, notre propos s'inscrit dans une démarche géographique dans la mesure où il souligne l'importance de la dimension territoriale des réseaux. Le *territoire* compris comme un espace géographique c'est-à-dire hétérogène², s'impose en effet comme un principe organisateur interne des réseaux, selon le double sens que nous leur avons accordé plus haut. Au-delà de la présentation d'un secteur d'activité particulièrement dynamique, le cas de la messagerie permet d'envisager la question des réseaux de transport sous l'angle relativement peu étudié de la territorialisation des stratégies industrielles. L'absence de statistiques officielles et la difficulté de recenser avec précision les entreprises de messagerie et leurs trafics ont rendu difficile toute approche quantitative. La forte concurrence d'un secteur en reconfiguration rend par ailleurs inopérante toute tentative de collecte de données toujours

²La notion d'**espace géographique** se définit comme "*une étendue terrestre utilisée et aménagée par les sociétés en vue de leur reproduction, elle comprend toute complexité des actes sociaux et englobe l'ensemble des lieux et de leur relation. En comprenant tout ce qui fait la singularité des lieux et l'ampleur de leurs relations, il est fondamentalement discontinu et anisotrope.*" (d'après Brunet R. et al., *Les mots de la Géographie*).

considérées comme confidentielles par les acteurs. Les informations qui ont servi d'analyse à cette étude s'appuient sur un travail de thèse (BEYER, 1999). Elles résultent plus d'enquêtes qualitatives, établies lors d'entretiens personnels avec les responsables des différents réseaux, qui sont venues enrichir la lecture de nombreux articles scientifiques, ainsi que de la presse professionnelle. La méthode suivie a consisté à recouper les données monographiques pour établir une lecture du secteur qui appuie son analyse sur les acquis de l'économie industrielle dont l'objet est précisément l'étude concrète des systèmes productifs et des modalités de leur évolution.. L'article cherche ainsi à définir les grands modèles stratégiques de couvertures territoriales suivies par les entreprises de messagerie .

Commentaire [m1]:

2. LA MESSAGERIE ET SON ANCRAGE TERRITORIAL

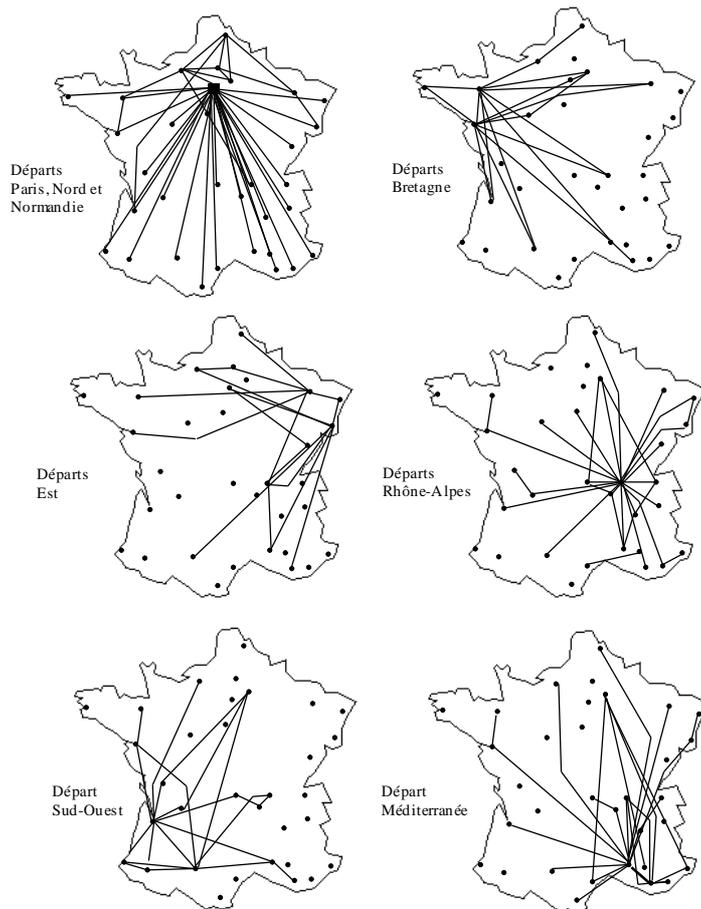
Pour assurer l'acheminement des colis qui lui ont été confiés, le messenger ne dispose pas, et dans de nombreux cas ne souhaite d'ailleurs pas disposer, de capacités propres de prise en charge des flux (implantations et matériel roulant constituant le réseau technique). De cette situation résulte le non-recouvrement de l'offre commerciale offerte et des moyens matériels propres dont le prestataire dispose. Le prolongement du réseau technique propre est alors assuré en relation avec d'autres entreprises qui sont en mesure de compléter l'acheminement de l'envoi. Le réseau technique ainsi constitué ne coïncide plus avec les limites de l'entreprise et tend à s'appréhender en termes de relations interentreprises (réseaux coopératifs) qui se construisent de fait sur des bases territoriales.

2.1. Les réseaux de messagerie en tant que systèmes techniques territorialisés

La viabilité économique de la messagerie repose sur des opérations de consolidation (groupage) et d'éclatement du fret (dégroupe) sur des plates-formes reliées entre elles par des flux réguliers. Leur interdépendance définit une organisation de l'exploitation, structurée en réseau technique, qui cherche à assurer l'équilibre des flux et l'optimisation du taux de remplissage des véhicules. L'organisation locale des tournées de distribution et de ramassage, sous contraintes de délais et de coût, limite naturellement l'aire de desserte potentielle qu'offre chaque implantation. Variant avec la taille moyenne des envois et les contraintes de délais impartis, on peut estimer grossièrement que chaque implantation couvre efficacement l'étendue d'un département français. Desservir un territoire plus étendu par ses propres moyens conduit alors à multiplier les implantations et à assurer entre elles des flux réguliers plus massifs. La mise en relation des différents quais où les envois sont groupés après ramassage, triés et dégroupés avant la desserte locale suppose une mise en cohérence des moyens de transport, une étroite coordination horaire et la transmission sans faille d'information pour assurer la gestion optimale des flux physiques. Le système d'exploitation suppose donc des implantations locales et un maillage relativement fin des zones à desservir. A l'échelle nationale, les liaisons entre centres se font directement dès que les volumes le justifient, sinon elles sont effectuées via des centres de réexpédition intermédiaires. Le respect des délais

et les contraintes technico-économiques nécessitent là aussi une étroite coordination temporelle des flux (Figure 1).

Figure 1. Le plan de transport de Ducros Services Rapides
Sources : entretien M. Pouget (Ducros Services Rapides) 1997



Au sein du secteur de la messagerie, on peut noter une grande diversité des intervenants en termes de taille des entreprises de messagerie et d'importance de la couverture territoriale que chaque structure assure en propre.

Les messagers à vocation nationale garantissent la maîtrise de l'acheminement sur l'ensemble de la France. Les spécialistes considèrent qu'avec une quarantaine d'agences judicieusement réparties, un opérateur est en mesure de traiter l'essentiel des envois nationaux dont il a la charge par ses propres moyens. Parmi la vingtaine de réseaux nationaux en place, on citera Calberson, Dubois, Mory, Grimaud ou encore Ducros.

Pourtant, contrairement à l'image qu'elles offrent, aucune de ces entreprises ne peut prétendre couvrir en propre la totalité du territoire national. Pour une partie des envois (même si celle-ci reste marginale en regard de l'ensemble des volumes traités), elles font appel à des correspondants régionaux ou locaux, ainsi qu'à des sous-traitants. On peut toutefois considérer que, dans le rapport de force qui s'établit en leur faveur, les premières continuent de fait à maîtriser leur réseau.

Pierre Jannin (JANNIN 1995) évalue à environ 300 le nombre des PME de messagerie actives à des échelles territoriales inférieures, en tant que prestataires régionaux (comme par exemple Alloin qui couvre la moitié Est du territoire français ou Normatrans qui compte quatre établissements en Normandie). Les entreprises locales s'inscrivent dans les horizons départementaux, voire dans des zones plus restreintes encore, et ne disposent souvent que d'une plate-forme unique .

Enfin, les sous-traitants de la messagerie (que P. Jannin estime à 10 000 entreprises) ne disposent pas d'un rayonnement propre au travers d'installations de quais de messagerie ou d'une clientèle. Ils travaillent pour le compte des autres entreprises du secteur, exploitent seulement des véhicules qui assurent les tractions intersites ou les tournées terminales de structures plus importantes. Bien qu'elles interviennent dans la chaîne de transport de détail, il ne s'agit pas à proprement parler d'entreprises de messagerie, car ces entreprises, souvent artisanales, ne disposent pas de plates-formes qui permettraient les ruptures de charge et les activités de groupage qui sont le trait caractéristique de cette profession.

2.2. Le niveau de prestation et l'inscription spatiale des réseaux coopératifs

Cette hétérogénéité dans la taille des entreprises trouve une explication dans la spécialisation des offres de messagerie proposées. En effet, la mise en place de circuits de distribution correspondant aux caractéristiques techniques et organisationnelle du réseau renvoie à une logique spécifique de couverture du territoire. Les moyens de production à mettre en oeuvre déterminent "*des seuils qui permettent de regrouper les différents acteurs en catégories homogènes du point de vue de la concurrence*" (OEST-Stratorg 1996) (Figure 2).

Figure 2. Segmentation du marché par les seuils d'installation et catégories d'acteurs

Source : d'après OEST-Stratorg (1996)

Segment	Prestation-des envois	types pour nationaux	Facteur de segmentation	Seuil * (Mdf)
<i>Express National</i>	<i>Livraison le lendemain avant 10 h</i>	<i>Documents-paquet de 0 à 30 kg</i>	Réseau dédié performant (100 agences)	1
<i>Messagerie rapide nationale et messagerie européenne</i>	<i>Livraison le lendemain dans la journée</i>	<i>Colis de 30 à 500 kg</i>	Réseau intégré étroitement coordonné (40 agences)	0,4
<i>Messagerie traditionnelle</i>	<i>Livraison en 48-72 h</i>	<i>Palette jusqu'à 3 t</i>	Réseau local accords de correspondance (min. 1 à 2 agences)	0,05

* Le seuil est la taille minimale (ici en termes de chiffres d'affaires) qu'impose le recours à la technologie ou au mode d'organisation nécessaire à la prestation correspondante.

Le partage du marché tel que le présente le tableau souligne une nette concentration des opérateurs à mesure que les délais et les poids se réduisent. Il exprime l'élévation du niveau d'entrée sur le marché qui limite le nombre d'acteur en présence pour les offres les plus exigeantes. Les prestations aux délais les plus tendus, la messagerie rapide ou express, induisent des structures nettement plus oligopolistiques que la messagerie économique, aux nombreux acteurs indépendants. Dans le cadre de la messagerie express, les contraintes de délai rendent moins aisés les accords de coopération en imposant aux prestataires une maîtrise étroite de leurs opérations et la mise en oeuvre de réseaux dédiés encore plus coûteux à mettre en place.

A ce premier classement selon l'importance de la couverture et de la spécialisation de l'offre répond la distribution géographique des acteurs. L'analyse détaillée menée dans la région Nord-Pas-de-Calais (EUROSIRIS 1996) met en évidence une logique plus nuancée de leur répartition, selon la vocation des établissements. Ainsi, les 35 établissements des grands messagers nationaux se concentrent pour 60% dans le seul bassin de Lille, alors que les entreprises de taille plus réduite (120 entreprises) ne s'y regroupent qu'à raison de 25%, et suivent une répartition régionale plus homogène. A cette hiérarchisation de localisation correspond un partage fonctionnel. La forte concentration des acteurs nationaux dans la zone centrale n'est pleinement efficace que du fait de l'existence d'accords de correspondance avec les prestataires régionaux dans l'organisation de leurs tournées pour les distributions plus marginales. Les premiers couvrent la principale zone de chalandise (et la mieux desservie en infrastructures) ; ils s'intéressent en priorité aux trafics interrégionaux plus lucratifs pour laisser les flux régionaux aux acteurs locaux qui complètent leurs dessertes.

Ainsi conçus, tels accords de "correspondance" dispensent les messagers nationaux de s'implanter dans des zones marginales à faible densité de trafic, où les installations de distribution ne couvriraient que

difficilement les frais de fonctionnement. La complémentarité géographique peut également jouer entre partenaires régionaux de taille similaire. De leur côté, les dégroupes locaux trouvent dans de tels apports un moyen d'alimenter et d'équilibrer leurs propres circuits de distribution, s'appuyant parfois simultanément sur de multiples pourvoyeurs de fret. Du fait de l'entrecroisement multiple de ces accords de correspondance, on a même pu assimiler le système français de messagerie à un complexe écheveau d'accords dans lequel l'ensemble des entreprises, à divers niveaux, était historiquement plus ou moins imbriquées. Ce partage esquisse un principe spatial de complémentarité structurant dans le fonctionnement des réseaux de messagerie, qu'il convient d'évoquer plus en détail.

3. CONCURRENCE ET COMPLEMENTARITE SPATIALES DES ENTREPRISES DE MESSAGERIE

S'appuyant sur la diversité des entreprises du secteur, la desserte effective d'un territoire repose alors sur un système différencié de relations de coopération où jouent les complémentarités d'implantation et de spécialisation. Celles-ci n'induisent cependant nullement un caractère de réciprocité ou d'égalité entre les acteurs. La composante territoriale des relations coopératives repose même le plus souvent sur l'existence de systèmes *hiérarchisés*, nettement asymétriques, par opposition à des schémas égalitaires entre les intervenants, selon des systèmes que nous qualifierons de *partenariaux*.

3.1. Les réseaux coopératifs de messagerie en tant qu'entreprises étendues

Le réseau de messagerie se décline bien selon la double approche annoncée en introduction : à la fois entreprise **de** réseau, au sens où le processus de production qui caractérise cette activité repose sur la mise en relation d'éléments spatialement dispersés. Mais les entreprises de messagerie sont aussi, comme nous venons de le voir, des entreprises **en** réseau dans la mesure où leurs relations reposent sur des accords durables de coopération où plusieurs acteurs sont amenés à concourir à une même prestation. Les modalités des relations entre les entreprises de messagerie marquent une grande diversité. L'étonnante multiplicité des combinaisons entre structures de tailles différentes explique dans une large mesure l'hétérogénéité des acteurs. Elle renvoie à des modes de régulation complexes, puisque les entreprises entretiennent (et parfois simultanément sur divers segments de marché) des relations de subordination, de concurrence et de coopération, où la diversité des tailles et des implantations géographiques joue un rôle central d'ajustement. Outre son acception organisationnelle, la notion d'entreprise étendue renvoie donc à une **dimension spatiale des relations interfirmes**, particulièrement présente dans le processus de production territorialisé qu'est la messagerie. La complémentarité géographique des réseaux et des acteurs joue donc à notre sens un rôle déterminant dans la constitution de structures élargies.

3.2. Une couverture territoriale assurée par un large éventail de systèmes coopératifs

Une hiérarchie implicite des entreprises d'abord commandée par la géographie des flux

Dans une logique de *correspondance*, l'opérateur principal cherche à gérer en propre les flux les plus rémunérateurs et à confier les zones et les trafics les moins rentables à des correspondants ou des sous-traitants. De telles zones cumulent les handicaps, car à la faible densité qui se traduit par un surcoût de distribution s'ajoute souvent la nature déséquilibrée des flux, qui pèse sur le taux de remplissage des véhicules. Le schéma se vérifie aussi bien à l'échelle nationale que régionale ou locale. Aux différentes échelles se dessine un partage territorial selon des relations du type centre-périphérie, où la maîtrise de zones expéditrices assure une position de domination au sein du système de transport. Les relations entre acteurs au sein des réseaux de messagerie sont ainsi en bonne partie déterminées par la distribution géographique et l'orientation des flux. Les entreprises artisanales, les plus vulnérables, sont souvent en bout de chaîne, où les grandes structures n'ont pas souhaité s'implanter. Celles-ci, ancrées dans les zones expéditrices qui ont nourri leur croissance, se concentrent sur la maîtrise des points clés de la chaîne de transport et sur la maîtrise commerciale des trafics. Si les régions rurales (et particulièrement les zones de montagne) sont souvent concernées par un tel partage, on retrouve aussi une délégation des transports dans les zones denses des hypercentres urbains, là où la rentabilité des livraisons est affectée par la densité de circulation.

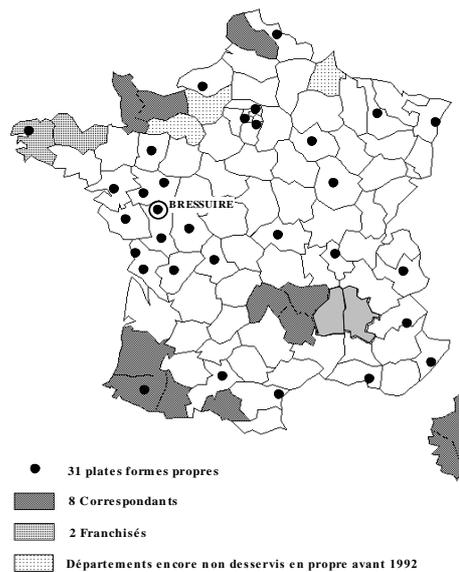
Une région expéditrice suscite naturellement le développement d'entreprises ou d'établissements dynamiques, car situés au début de la chaîne de distribution. En revanche les messagers des régions plus pauvres en fret ont un moindre développement et leurs entreprises sont condamnées à vivre sous la dépendance des premières. Cette donnée met en lumière **l'émergence territoriale** des acteurs de la messagerie. La succession historique des générations de messagers accompagne le déplacement géographique du potentiel de transport des envois de détail. Les entreprises dynamiques sont chaque fois implantées au coeur des régions expéditrices : arc industriel nord-oriental avec les groupages ferroviaires, convertis à la route dès la première moitié du siècle : Dubois (Lille), Calberson (Haute-Normandie et Région Parisienne), Danzas (Est), Mory-Helminger (Nord et Est). Le réveil industriel de l'Ouest, qui caractérise les dernières décennies, se traduit par l'émergence et l'affirmation nationale des acteurs bretons (Prost, STG, Le Calvez), vendéens et choletais (Graveleau, Grimaud, Joyau). Enfin, les expressistes sont nés d'une demande spécifique plus centrée sur les métropoles : Extand (Toulouse), Colirail (Paris), Jet Services (Lyon), avant de se déployer à l'échelle nationale voire européenne.

Grimaud illustre particulièrement ce principe géographique de couverture diversifiée : réseau propre et, pour les zones marginales, accords de correspondance avec des dégroupes régionaux et accords de franchise selon des relations plus étroites d'exclusivité réciproque. Cette entreprise de transport rapide est historiquement issue du bocage vendéen où elle a encore son siège social et qui reste la zone de plus forte implantation. Ainsi à partir d'une demande locale soutenue, le transporteur a su progressivement construire une couverture nationale et élargir son offre et sa clientèle (Figure 3). Grimaud présente aussi

par son ancrage originel une forme d'expression d'un système productif territorialisé, au sens d'un district marshallien ; on peut souligner qu'avec son développement de tels liens localisés se distendent progressivement.

Figure 3. La couverture du réseau national Grimaud

Source : prospectus publicitaire Grimaud (1994)



La grande diversité des architectures coopératives offertes

Les entreprises de messagerie peuvent avoir recours à différentes options de coopération, selon le type de produit ou l'aire de desserte concernée. Si la logique de complémentarité territoriale en est la principale caractéristique, elle n'est pas la seule. Entrent aussi en ligne de compte l'importance des tonnages concernés, la nature des envois, et surtout la fiabilité des entreprises en bout de chaîne. Ainsi, le réseau technique par lequel transitent les envois est généralement hétérogène, composé d'installations aux statuts variés, tant pour ce qui touche la gestion des flux physiques que la nature des accords préalables entre entreprises. On peut ainsi décrire le fonctionnement de l'entreprise étendue comme la combinaison de formes de coopération élémentaires. Une définition théorique des grands types de relations interfirmes au sein des réseaux permet de dresser un tableau synthétique où "*l'échange de compétences géographiques* (au sens de capacité de couverture) *est presque toujours à l'origine des points de contacts entre réseaux*" (BATAIS 1995). La figure 4 en présente une typologie élémentaire. La matrice de référence comporte deux entrées :

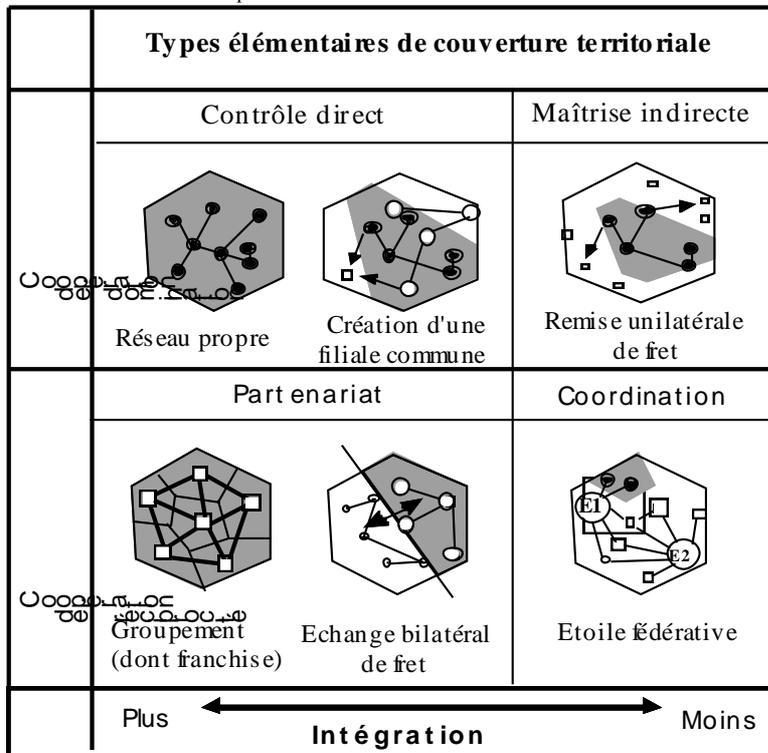
- **le niveau d'intégration** mesure le degré de solidarité et de dépendance entre les éléments du réseau. Il se traduit par la zone grisée qui représente la couverture territoriale assurée en propre par l'entreprise pour laquelle on considère que l'intégration est maximale.

- **le mode de coopération** renvoie aux caractéristiques des relations, à dominante hiérarchique ou mutualiste. On peut alors définir une *coopération de domination*, fondée sur le principe de hiérarchie. La domination est totale dans le cas du réseau propre (gestion internalisée de la couverture spatiale), puisqu'elle met en jeu des relations entre agences et direction. Moins totale, la domination demeure fortement inégalitaire dans le cas d'un accord de remise de fret unilatéral (situation qui concerne le plus souvent la desserte de zones pauvres en fret). *La coopération de réciprocité* décrit en revanche des relations plus équilibrées entre intervenants indépendants de la chaîne de transport. Le *groupement* repose sur un système d'exclusivité à base territoriale (soit la *franchise*, partage d'une marque fédératrice ou *l'alliance* entre deux réseaux à couverture plus large). *L'étoile fédérative* repose quant à elle sur la seule mise en commun d'installations techniques partagées par un grand nombre d'intervenants et l'échange ponctuel de fret entre adhérents. Elle n'impose en principe pas l'obligation d'exclusivité, puisque les entreprises peuvent simultanément participer à plusieurs étoiles fédératives, selon son aire de couverture et son efficacité.

Dans la majorité des cas, les messagers et surtout les petites structures recourent simultanément à plusieurs types de partenariat. De telles combinaisons donnent au marché de la messagerie une configuration complexe. Il s'agit en fait de véritables écheveaux où s'entrecroisent et se superposent des relations de complémentarité et de concurrence. La multiplicité des appartenances caractérise surtout les petits messagers qui sont amenés à jongler avec la diversité des structures contractuelles interfirmes. Elle peut être interprétée comme une plus grande flexibilité et l'expression de l'adaptation aux nouvelles conditions du marché. Pourtant, la complexité issue de l'imbrication de multiples systèmes est aussi un facteur de fragilisation de la chaîne d'acheminement. Elle en affecte la fiabilité, tout particulièrement dans la transmission de données. Aussi la forte hétérogénéité des réseaux trahit-elle la faiblesse de moyens des petits acteurs du marché.

Figure 4. Typologie spatiale des relations de coopération en messagerie

Source : élaboration personnelle de l'auteur



-  Aire desservie en propre
-   Plates-formes d'entreprises à couverture nationale
-  Plate-forme d'une entreprise régionale ou locale
-  Etoile fédérative

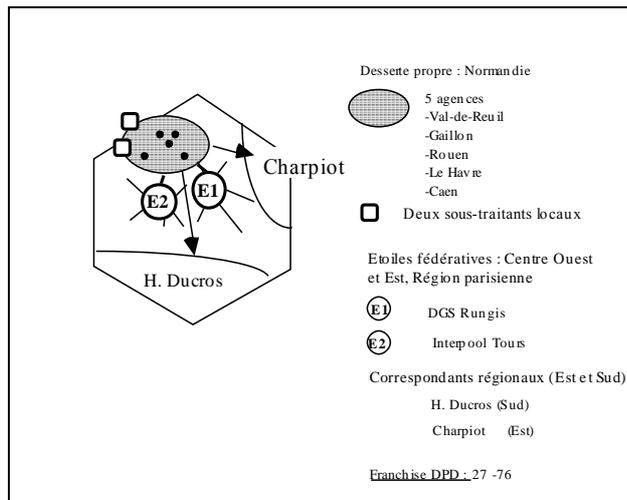
La combinaison des architectures partenariales, l'exemple de Logistrans

Logistrans représente une belle illustration de ces architectures coopératives complexes. Cette PME (100 MF de CA, 212 employés) est actuellement selon *Transports Magazine* le "premier transporteur indépendant de Haute Normandie", son activité s'est diversifiée vers l'entreposage et le transport international. Aujourd'hui, la messagerie représente un peu moins de 40% de son chiffre d'affaires. Comment faire alors pour assurer à ses clients locaux une desserte nationale ? Logistrans réalise l'essentiel de son activité avec la région parisienne et le quart nord-ouest de l'hexagone, au travers de deux étoiles fédératives vers lesquelles convergent d'autres transporteurs adhérents. La couverture nationale est assurée par des accords de correspondance au Sud et à l'Est. Par son adhésion en 1995 à la franchise

DPD³, Logistrans s'ouvre à un réseau spécialisé qui en fait le collaborateur régional incontournable pour les réseaux d'envergure nationale, comme Dubois ou Heppner. Une agence dédiée à ce type d'envois a été mise en place à Caen pour les départements du Calvados et de la Manche. Logistrans travaille à son tour en coopération avec des entreprises de transport plus petites pour la Manche et l'Orne (Figure 5).

Figure 5. Organisation de la desserte nationale de Logistrans (76-28-14)

Source : élaboration personnelle d'après *L'Officiel des Transporteurs*



3.3. Systèmes de coopération et segments de marché

Les possibilités d'accords coopératifs semblent très nombreuses dans la recherche d'une extension des réseaux techniques. Toutefois, les solutions envisageables sont inégalement ouvertes selon les divers segments du marché, car toutes ne s'adaptent pas aux mêmes exigences d'exploitation. Ainsi les prestations express imposent-elles le respect de délais très tendus et une remontée d'informations sans faille. Ces contraintes impliquent une coopération de domination, qui traduit la nécessité d'un contrôle étroit et d'un partage strict des normes dans l'ensemble de la chaîne de transport. Elles ne sont compatibles qu'avec une organisation homogène et relativement unitaire de la couverture territoriale. Cette coopération reflète une exigence fonctionnelle : les délais plus contraints appellent une plus grande maîtrise des opérations de messagerie et une mise en cohérence forte des maillons successifs de la chaîne de transport. Ainsi l'unicité de l'organisateur est de mise pour l'express ; celui-ci peut agir en propre, intégrant les moyens techniques (au sens plein d'intégrateur), ou avoir recours à la sous-traitance d'exécution qui laisse une très faible initiative à l'entreprise retenue. Traitant d'envois légers selon des délais courts, l'organisation technique du réseau express favorise la concentration des flux à travers un nombre réduit de

³ DPD (Direct Parcel Delivery) est à l'origine un groupement européen d'entreprises moyennes spécialisées dans l'acheminement des envois de moins de 30 kg. Il a été initié par des messagers allemands qui ont assuré son développement international (DPD signifiait à l'origine Deutscher Paket Dienst !). Avec la prise de contrôle Outre-Rhin de son fondateur et principal acteur, Denkhaus, La Poste tend aujourd'hui à prendre le contrôle du réseau dans une stratégie d'envergure européenne.

plates-formes utilisant les techniques de gestion de l'information (hubs). S'impose aussi, quant à la morphologie, une architecture plus cohérente et plus unifiée. Le partage des responsabilités semble en revanche compatible avec des délais moins tendus. Les services traditionnels offrent le recours à une palette plus étendue de possibilités de coopérations et à leurs éventuelles combinaisons. Cette formule élargit les perspectives des acteurs locaux et justifie l'existence d'un plus grand nombre d'acteurs sur le marché de la messagerie traditionnelle.

Cette comparaison confirme la notion de seuil d'entrée sur le marché, avec des niveaux différents selon les segments. La maîtrise plus étroite des processus impose aux *expressistes* un investissement de référence plus important, là où les messagers économiques sont en mesure de compléter leur offre propre par des accords.

4. L'EVOLUTION DU FRET ET SES REPERCUSSIONS SUR LES LOGIQUES DE COOPERATION INTERENTREPRISES

Un lien étroit peut donc être établi entre la nature des prestations exigées et les formes de coopération. Aussi l'évolution de la demande des chargeurs, qui s'exprime à travers les caractéristiques des envois va-t-elle avoir des répercussions sur la modalités de coopération entre partenaires de la messagerie. La tendance actuelle à la réduction des délais et des poids des envois, ainsi que l'élargissement des aires de desserte avec l'émergence du marché unique, incite les chargeurs à exiger des prestations européennes comparables aux offres nationales. Ce processus conduit les protagonistes de la messagerie à adopter des stratégies de coopération différenciées selon leur position géographique et leur taille.

4.1. L'évolution de la demande de transport

Sur le moyen terme, les caractéristiques du fret sont marquées par tendances nettement cumulatives. Les économies contemporaines tendent à échanger une part accrue de **produits finis**. L'accentuation de la **miniaturisation** et des recherches d'**allègement** par la substitution des composantes les plus lourdes par des matériaux nouveaux conduit à une diminution du poids moyen qui réduit significativement la part du transport dans le coût final. Cette évolution s'exprime en outre par une constante augmentation de la valeur intrinsèque des marchandises du fait des perfectionnements techniques. Les produits, plus légers, plus fragiles et à plus forte valeur ajoutée, nécessitent des conditionnements et des emballages spécifiques qui saturent les véhicules plus par leur volume que par leur poids. La **multiplication des références** dans l'industrie et la distribution conduit à traiter des quantités plus réduites et pousse, par des réassorts successifs, à diminuer un niveau de stock que la multiplication des articles rend plus onéreux. Enfin, la rapidité et la qualité d'exécution du **service après-vente** (S.A.V.) deviennent un argument de vente tant dans le domaine industriel et que pour les particuliers, avec la possibilité d'un réapprovisionnement rapide en pièces détachées. Au lieu de l'équivoque expression de "**dématérialisation**" des échanges

économiques, il faut suggérer avec J. Colin et M. Savy (COLIN, SAVY, 1990) l'emploi plus approprié du néologisme de "**dépondéralisation**" pour caractériser l'évolution des échanges productifs contemporains placés sous le signe de l'accélération et de la fragmentation des envois.

La messagerie bénéficie directement de ce changement. Les chargements complets ont tendance à diminuer au profit des lots, des demi-lots et des envois de messagerie. L'analyse des données SITRAM⁴ sur les flux de messagerie-groupeage souligne la forte croissance des tonnages ainsi échangés qui a été de 70% entre 1985 et 1993. La messagerie devient en quelque sorte emblématique de l'évolution contemporaine du transport. A l'intérieur du secteur lui-même s'exprime une logique analogue avec le progressif glissement des activités traditionnelles de messagerie vers des services rapides et express⁵.

4.2. La réponse organisationnelle des acteurs : le renforcement de la cohésion des réseaux de messagerie

L'attente des clients porte simultanément sur de meilleures performances techniques (élargissement des zones desservies, réduction des délais) et économiques (abaissment des coûts unitaires). Elle exige pour ce faire un niveau d'investissement important, que seuls peuvent fournir les grands opérateurs ou les structures qui se regroupent. Les autres semblent être voués au déclassement. C'est dans ce contexte que s'explique la dualisation de la profession. Là où naguère les intervenants traditionnels entretenaient tout à la fois des relations lâche de coopération et de concurrence (selon les types de prestation ou les destinations à assurer), le reclassement des acteurs autour de nouvelles gammes de produits recompose le marché dans une logique qui tend à ramener les acteurs locaux au rang d'exécutants dans la dépendance directe des réseaux principaux.

La redéfinition des services (réduction des délais, amélioration de la fiabilité des intervenants et remontée d'informations) impose la recherche d'une cohésion croissante de systèmes d'acheminement qui pouvaient être assez disparates. Au cours de la décennie écoulée, la notion de *politique de réseau* n'a donc cessé de s'affirmer avec l'élévation de l'exigence des chargeurs. Sa mise en oeuvre entendait renforcer et formaliser les anciennes logiques de coopération par la maîtrise directe (croissance interne ou externe) mais plus souvent par le contrôle indirect (franchise, sous-traitance). L'élaboration d'un service plus performant implique une mise en tension accrue des plans de transport qui renforcent les solidarités commerciales et les dépendances fonctionnelles. Une coordination stricte laisse moins d'initiatives aux directions des agences dans l'organisation du transport ; un transfert d'initiative s'opère durant cette période au profit d'une gestion plus centralisée.

⁴Il s'agit de calculs que nous avons effectués à partir d'une extraction SITRAM.

⁵Devenus d'autant plus attractifs que le prix de l'envoi au kg est passé de 6,70 F à 5,50 F entre la fin 1993 et la mi-1997, alors que l'envoi en messagerie traditionnelle tendait à se rétablir autour de 1,80 F/kg. Duhautois R., "Résultats de l'enquête messagerie, 3ème et 4ème trimestres 1996", in *SES Infos rapides* n°9, DAEI-Service Economique et Statistique, Ministère des Transports.

Après une première phase d'extension qui s'est poursuivie jusqu'au seuil des années 1990, la maturation du secteur pousse depuis cette date à une concurrence par les prix, dans laquelle la standardisation et l'industrialisation ont été les maîtres-mots. Cette tendance a accentué la segmentation du marché et a fortement pesé sur la restructuration des réseaux : à la croissance extensive de réseaux polyvalents se substitue une logique intensive de réorganisation et de rationalisation des structures autour de services uniques. L'exploitation se transforme selon un processus d'**unification** et d'**homogénéisation** des réseaux de transport de détail.

Partant ainsi d'organisations hétéroclites forgées par l'histoire d'acquisitions successives et d'accords composites, les grandes entreprises vont suivre une politique d'homogénéisation de leur système interne d'exploitation et de leur offre commerciale. Sous l'effet de la concurrence, ces politiques de restructuration imposent des traits communs aux divers messagers nationaux :

- coordination accrue** des éléments d'un même réseau,
- segmentation du marché**, tendance à la spécialisation des réseaux selon les types d'envois.
- normalisation et interopérabilité** grandissante entre les membres d'un même réseau ou groupement (choix techniques, développement des interfaces informatiques, marque commerciale et tarification unifiées),
- fermeture progressive du réseau, désormais** réservée à ses seuls membres, alors qu'auparavant les échanges de fret entre indépendants étaient fréquents. Elle s'explique par la spécialisation commerciale et technique qui, accentuée par la fragmentation du marché, renforce la nécessité d'une compatibilité des normes et des matériels d'exploitation.

L'intégration des filiales, l'homogénéisation du personnel et l'harmonisation des habitudes de travail sont plus longues à instaurer que la simple mise en place des horaires et de protocoles communs. Dans bien des cas cette transformation est lente. Il a par exemple fallu 10 ans à Danzas pour unifier sous sa marque unique ses 25 filiales françaises. Si Calberson a fait le choix commercial du maintien de la multiplicité des identités régionales, elle en a fortement atténué la teneur : la direction a profondément revu et unifié son outil de production qui est maintenant largement commun à ses filiales.

Dans ce contexte de recomposition, les petits messagers indépendants qui parvenaient à trouver leur place de redistributeurs locaux sont de plus en plus menacés par la politique de fermeture stratégique des grands réseaux et par leur politique commerciale agressive. Devant le risque de tarissement des flux traditionnels et pour répondre aux nouvelles conditions de trafics et de concurrence, certaines PME du secteur ont alors cherché à constituer des regroupements. Offrant des structures techniques mais parfois aussi commerciales, de tels systèmes coopératifs plus ou moins fermés permettent à leurs adhérents d'étendre le rayon d'action et l'attractivité de leur offre. Le renforcement de la cohérence interne des acteurs majeurs du secteur conduit *de facto* à l'exclusion des autres de leur système de production, ou du moins à leur constante marginalisation.

La logique de la constitution de liens puis leur constant renforcement s'impose aussi comme une réaction salutaire des acteurs exclus ou menacés par leurs anciens donneurs d'ordres. Elle conduit les messagers locaux ou régionaux à collaborer de manière plus étroite, souvent sur une base d'exclusivité territoriale. Leur survie passe par une entente qui leur permet d'offrir des produits et une rentabilité comparables à celle de leurs concurrents en visant une taille critique suffisante. On assiste ainsi à la multiplication de regroupements techniques et commerciaux plus homogènes. Ce resserrement des liens de coopération vise aussi à améliorer la capacité d'innovation. Une fois mis en place, ces partenariats s'intensifient autour de projets techniques et commerciaux. La logique de rapprochement ne se restreint pas aux PME : la constitution de la franchise DPD pour la gamme spécifique du monocolis a par exemple concerné des acteurs de première importance (dont Dubois ou Heppner) qui seuls, n'auraient pas été en mesure de réaliser les investissements de mise en place d'un réseau national spécialisé (de l'ordre de 300 MF). On assiste ainsi à des regroupements techniques et commerciaux (par exemple, Exapaq⁶ rassemble 18 transporteurs), s'ajoutant à des organisations plus anciennes comme France Rapide⁷ ou France Etoile⁸. Une fois mises en place, ces coopérations s'intensifient autour de projets techniques et commerciaux.

Il faut là aussi tempérer l'importance de cette intégration fonctionnelle. Si d'une manière générale, la tendance vers des acheminement plus rapides et plus fiables exige une coordination nettement plus étroite entre les éléments d'un même réseau technique, celui-ci tend donc de plus en plus à coïncider avec le réseau commercial. Ainsi, même si elles demeurent plus lâches, sur des segments de marché plus traditionnels qui se prêtent mal à la standardisation, les petites structures ont été amenées à se rapprocher pour assurer l'amélioration commune de leur offre.

4.3. Les stratégies territoriales selon le type d'acteur

L'évolution des grands messagers

La dynamique d'extension de réseaux propres concerne en premier lieu les acteurs d'ambition nationale qui cherchent à étendre l'autonomie de leur maillage et garantir un meilleur niveau de qualité. Deux grands types d'évolution se dessinent :

-La **croissance organique** correspond à l'extension du réseau par l'ouverture de nouvelles plates-formes, selon en quelque sorte une croissance organique du réseau (Ducros, Graveleau et Grimaud). Ce type de croissance est actuellement limité par la faible rentabilité des entreprises de transport et la lenteur de sa mise en place.

-La **croissance externe** procède par le rachat d'entreprises déjà constituées et de leurs installations qui seront associées voire complètement assimilées aux structures existantes. La croissance externe

⁶Créé en janvier 1995, le réseau Exapaq dédié au monocolis traite 60 000 colis par jour

⁷France Etoile est une franchise constituée autour de 6 plates formes qui facilite les échanges de fret entre les 80 entreprises qui ont adhéré au réseau.

⁸France Rapide regroupe les messagers indépendants dans le but d'améliorer les échanges de colis entre les 30 membres.

demande des moyens financiers plus importants auxquels seuls les réseaux les plus puissants peuvent recourir.

-Enfin, la capacité du réseau propre peut être accrue de manière significative par une ouverture contrôlée et sélective à des acteurs secondaires ou sous-traitants, de telle sorte que cette évolution ne remette pas en cause le principe de maîtrise organisationnelle et commerciale. Ce cas est illustré par certains types de **franchise** et par le recours à la **sous-traitance** qui a pu conduire certains acteurs de flagrant abus de position dominante, comprimant les coûts d'exploitation par une subordination complètes de sous-traitants formellement indépendants.

Là encore, aucune de ces formes n'est exclusive. Dans de nombreux cas, les grandes entreprises peuvent avoir recours simultanément à différentes stratégies, en fonction des échelles géographiques traitées. Danzas par exemple, qui recherche l'intégration dans ses échanges européens, maintient des relations de correspondance en France. A l'inverse, Grimaud a établi un réseau propre à couverture nationale et s'insère dans une structure coopérative dans une perspective européenne.

Les messagers régionaux et la stratégie des appartenances multiples

Dans ce contexte, seules quelques entreprises locales peuvent espérer maintenir leur indépendance en optant pour des stratégies de regroupement. La plupart des petits messagers sont donc contraints de vivre dans la dépendance plus ou moins étroite des grands groupes. De très rares PME parviennent cependant à s'imposer comme interlocuteurs incontournables sur quelques départements, en obtenant la distribution exclusive d'un ou de plusieurs prestataires nationaux et de réseaux de franchise. Pour renforcer leur présence, les prestataires régionaux ont en effet su enrichir leurs compétences de transports proprement dites (élargies au transport de lots et aux transports spécialisés), y adjoignant une offre de prestation logistique locale. Parmi les acteurs ayant fait le choix de l'intensification locale des prestations, citons Le Calvez (Finistère), Sobotram (Saône et Loire) ou encore Régis Martelet (Côte d'Or), et la liste est loin d'être close. Parmi ceux-ci, Bouquerod (Franche Comté) s'illustre par exemple sur le difficile marché local de la messagerie en zone de montagne jurassienne et jouit d'un quasi-monopole local. "*Bouquerod a pratiquement tout récupéré dans le Jura et le Doubs. Il est correspondant de Gefco, de Réseau Plus, de France Etoile. Il entretient de très bonnes relations avec son grand voisin bourguignon, Régis Martelet dont la stratégie est très comparable. A ce titre, le groupe est correspondant local de DPD pour les départements du Jura et du Doubs. Enfin, Bouquerod gère dans le cadre de la franchise France Express le 39 Express*"⁹. Mais il est aussi lié à ce choix : alors que, pour les autres prestations de transport, le groupe a pu suivre une stratégie de croissance qui accompagnait le développement de l'industrie régionale avec l'ouverture d'agences à Paris, Lyon, Pontarlier, Dôle, l'extension géographique de l'activité de messagerie est en revanche peu envisageable. Elle se heurterait aux acteurs qui sont ses partenaires dans son activité de dégroupage. Le développement de la société se fait donc désormais préférentiellement à

⁹Transport Magazine, mars 1995, pp. 46-49.

l'international comme l'indique en 1990 la reprise des Transports Oudin (deuxième transporteur régional), réputés pour leurs prestations de transport de vêtements sur cintre avec les pays de l'Est.

La situation précaire des petits correspondants locaux

Le renforcement des réseaux nationaux et la constitution d'accords entre acteurs régionaux oppose une concurrence redoutable aux structures plus artisanales. Les grands acteurs drainent vers eux les principaux chargeurs à la recherche d'un interlocuteur unique en mesure de lui offrir l'ensemble de la palette des envois de détail. En aval, les collaborations antérieures s'estompent avec l'extension d'implantations propres des grandes structures. Les anciens correspondants locaux subissent alors de fortes pressions tarifaires, pâtissant des inconvénients attachés à une structure de petite taille : absence de réseau de distribution national, faiblesse d'image de marque et fragilité financière qui limite les investissements. Leur position en bout de chaîne du transport leur ferme la capacité d'équilibrer leurs comptes avec des expéditions, plus lucratives que les seules opérations de distribution. Les petits messagers indépendants subissent la tarification imposée par les messagers nationaux qui enlèvent les contrats aux chargeurs et sont pourtant contraints d'investir dans des équipements performants compatibles aux besoins de remontées d'informations du donneur d'ordres immédiat et de son client. Dans le département du Var, alors que Calberson était le seul réseau important représenté face à 25 indépendants au milieu des années 1970, ces derniers ne sont plus que 5 alors que les groupes nationaux comptent désormais 12 implantations.

L'homogénéisation des réseaux conduit aussi à une dualisation qui caractérise plus généralement l'ensemble de la profession de transporteur routier pour laquelle, où la part du chiffre d'affaires contrôlé par les principales entreprises ne cesse de croître. Les réseaux les mieux structurés sont ceux qui sont le plus à même de tirer profit de l'industrialisation des modes de production. En messagerie, le gain de productivité concerne moins les véhicules (même si ceux-ci ne sont pas négligeables). Les véritables économies d'échelle se font pour les métiers connexes : mécanisation des opérations de tri, gestion de l'information. Si, pour les grands groupes, l'investissement en véhicules correspond à 1/3 des investissements totaux, il s'élève à 80% pour les petites structures (ARTOUS, SALINI 1997). L'intégration qui se fait au travers de la technologie de coordination et de la massification des centres de tri s'accompagne d'un désengagement parallèle du matériel roulant. Les acteurs qui maîtrisent les circuits ne renoncent pas pour autant à la flexibilité à travers un recours important à la sous-traitance. Sous-traitance et maîtrise du réseau territorial ne sont pas opposés.

4.4. L'extension européenne : les deux modèles d'insertion des réseaux nationaux

A l'échelle européenne, un principe similaire semble être à l'oeuvre, avec un décalage temporel par rapport aux évolutions intervenues dans différents contextes nationaux, pour répondre à l'attente des industriels et des distributeurs. Ces derniers attendent, à l'échelle d'un marché continental, des performances comparables à celles qui sont offertes pour des prestations nationales. Le processus de mise en place s'est sensiblement accéléré avec l'effet d'annonce du grand marché européen. Dans ce sens, l'émergence

inachevée de structures européennes est un excellent révélateur, à travers la fluidité des échanges, de l'unité effective de l'Europe productive.

La libre circulation et l'intensification des échanges à l'intérieur de l'Union Européenne conduisent progressivement à l'émergence d'un service "d'euromessagerie" dont les caractéristiques et les performances seraient comparables aux prestations nationales et assureraient la continuité au-delà des frontières nationales. Aujourd'hui, tout en s'amenuisant, des différences persistent entre dispositifs nationaux et européens dans le poids moyen des envois (plus faible pour les envois nationaux) comme dans l'homogénéité des procédures et des services offerts. L'avènement d'une euromessagerie unifiée traduirait pour les envois de détails l'effacement véritable des frontières européennes intérieures. Sa mise en place est progressive et s'intensifie avec la croissance plus dynamique des échanges européens. Se distinguent deux grands modèles de coopération, selon leur caractère hiérarchisé ou partenarial (mutualiste). On retrouve dans la desserte européenne le clivage entre deux grandes formes d'insertion des réseaux français de messagerie : l'express à dominante aérienne et le monocolis comme structure plus intégrées, et la messagerie routière (rapide ou économique) comme rapprochement multilatéral d'acteurs nationaux indépendants.

Depuis décembre 1998, on assiste pour le premier groupe à une intense recomposition du marché et à la formation d'acteurs pan-européens autour des postes nationales néerlandaise (TNT Post-Group), allemande (Deutsche Post), française (La Poste - Chronopost) et anglaise¹⁰. Cette seconde tentative de concentration est incomparablement plus importante que celle intervenue à la fin des années 1980 sous l'égide des intégrateurs anglo-saxons et qui avait tourné court rapidement. Ce mouvement s'inscrit dans la logique de libéralisation du courrier et de privatisation d'un secteur postal dont les principaux acteurs nationaux cherchent à s'assurer des positions dominantes sur le marché. La course de vitesse à laquelle on assiste aujourd'hui bouleverse radicalement le paysage du secteur, rapprochant les concurrents de la veille. Dans bien des cas d'ailleurs les structures partenariales issues de ces rachats sont localement incohérentes. Les spécialistes estiment qu'il faudra maintenant plusieurs années pour que les divers groupes en gestation parviennent à harmoniser leurs acquisitions et que les logiques capitalistiques d'intégration se traduisent techniquement dans la reconfiguration des réseaux d'acheminement rassemblés.

En somme, on retrouve là à une échelle supérieure le mouvement d'unification des réseaux d'exploitation qui avait caractérisé le marché français dans la décennie passée. Il concerne inégalement les acteurs, selon les types de produits offerts et l'aire de couverture proposée. Tout laisse donc à penser que derrière une

¹⁰**TNT Post Group** (Postes néerlandaises) a ouvert l'offensive en achetant successivement TNT (1996), les français Jet Services (décembre 1998) et Broos-Fouya-Exapaq (décembre 1998). La **Deutsche Post** dont la privatisation est prévue pour l'an 2000 réplique en prenant tour à tour le contrôle de l'intégrateur DHL (participation dominante avec 25% des parts), du britannique Securicor (Novembre 1998), du français Ducros (Décembre 1998), du suisse Danzas et du néerlandais Nedlloyd, largement présent dans l'ensemble des pays européens et fortement diversifié vers la logistique. Menacée d'isolement, **La Poste** riposte à ses anciens partenaires publics en prenant le contrôle de l'allemand Denkhau (Janvier 1999), cheville ouvrière du réseau européen DPD, tandis que **British Post Office** tente de son côté de prendre le contrôle du réseau Expaq après la reprise de German Parcel et vient d'acquérir le réseau de Der Kurier, un des leaders du marché allemand de la messagerie.

On trouvera une bonne synthèse des acquisitions récentes dans *Transports Actualités*, n°671, du 1er avril 1999, pp. 21-25.

homogénéisation apparente des prestations, une certaine hétérogénéité devrait là aussi partiellement se maintenir sur la base d'une structure territoriale des coûts d'exploitation.

5. Conclusion

L'étude des réseaux de messagerie dans une approche spatiale prend toute sa place comme révélateur de l'évolution de l'espace productif dans son ensemble. En élaborant leurs offres selon des contraintes propres aux logiques industrielles du transport de détail, les entreprises de messagerie dévoilent chez les industriels et les distributeurs une évolution profonde dans la gestion des contraintes logistiques liées à la distance, à l'accessibilité et à la disponibilité des produits. L'éclatement spatial et organisationnel des structures et des espaces industriels (au sein de la firme et dans son rapport avec son environnement) est surmonté par l'amélioration des relations logistiques qui assurent la continuité et l'accessibilité aux divers acteurs économiques. Pour répondre le plus étroitement possible à leurs attentes, la messagerie doit répondre par une intégration croissante (en termes de couverture territoriale et d'organisation). La figure du réseau (territorial et coopératif) s'impose véritablement comme l'élément central dans l'intégration du nouvel espace de la firme, contrebalançant un éclatement spatial accru des activités par un resserrement des liens logistiques (PACHE 1993 et PACHE 1994). Si la notion de réseau est communément attachée à l'idée de flexibilité, en messagerie un tel concept renverrait, au contraire, au raffermissement des relations entre les partenaires, l'accroissement de la flexibilité territoriale des chargeurs industriels entraînant en retour l'intégration des prestataires logistiques.

Bibliographie

- ARTOUS A., SALINI P. (1997) **Comprendre l'industrialisation du transport routier, une modernisation contradictoire**. Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons, 196 p.
- BATTAIS L. Messagerie : des prestations diverses, des réseaux imbriqués. **Transports Actualités**, n°556 du 9 juin 1995, pp.11-14.
- BEYER A. (1999) **Géographie des réseaux de transport, Morphologies et dynamiques des services de messagerie**, Thèse de doctorat, Université Paris XII-Val de Marne, 604 p.
- BRUNET R. (et al.) **Les mots de la géographie**. Paris, Reclus - La Documentation Française.
- COLIN J., SAVY M. (1990), **Logistique, Transport et prestation de services : les flux rapides**, 6èmes assises nationales de l'économie logistique, Paris, Octobre 1990, 150p.
- CURIEN N. (Dir.) (1992), **Economie et management des entreprises de réseau**. Paris, Economica.
- DUHAUTOIS R. Résultats de l'enquête messagerie, 3ème et 4ème trimestres 1996, **SES Infos rapides n°9**, DAEI-Service Economique et Statistique, Ministère des Transports
- EUROSIRIS **Schéma régional multimodal de transports de marchandises du Nord-Pas-de-Calais**, Etude établie pour la région Nord-Pas-de-Calais, Paris, 1996.
- JANNIN P. (1995) **La compréhension des mécanismes des prix en messagerie, Méthodologie d'analyse des coûts et suivi de leur évolution**. Conférence SITL du 30 mars 1995.

- OEST-STATORG (1996) **La messagerie, une industrie en voie de maturation**. Document interne, Paris, Ministère des Transports, août 1996.
- PACHE G. (1994) **La logistique : enjeux stratégiques**. Paris, Vuibert Entreprise, 186p.
- PACHE G., Paraponaris C. (1993) **L'entreprise en réseau**. Que sais-je? n°2704, Paris, Presses Universitaires de France, 127 p.
- SAVY M. (1995) Morphologie et géographie des réseaux logistiques. In Savy M., Veltz P. (Dir.), **Economie globale et réinvention du local**, La Tour d'Aigues, Datar/Éditions de l'aube, pp. 85-94.
- SAVY M. (1996), La messagerie express en Europe. In **La messagerie express**, Table Ronde 101, Paris, CEMT, 123 p.
- VULIN B. (1992) Le hub, élément fondamental des stratégies des acteurs de l'express. **Les Cahiers Scientifiques du Transport**, n°26, pp. 147-168.