SOMMAIRE

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE **1**

PREMIERE PARTIE : LE MARCHÉ DE LA MESSAGERIE ET SON ANCRAGE TERRITORIAL 23

INTRODUCTION DE LA PARTIE 1 24
SECTION 1. VERS UNE CONCEPTION RÉTICULAIRE DE LA MESSAGERIE 27
Chapitre 1. Le cadre juridique 27
Chapitre 2. Une approche fonctionnelle 37
Chapitre 3. La segmentation du marché 48
Chapitre 4. L'implantation territoriale, critère de différenciation des acteurs 75
SECTION 2. LE RÔLE ET LA PLACE DE LA MESSAGERIE DANS L'ACTIVITÉ DE TRANSPORT DE MARCHANDISES 87
Chapitre 1. Structure et dynamique des envois de détail 87
Chapitre 2. La messagerie dans la démarche logistique 117
Chapitre 3. Les spécificités de la messagerie dans l'organisation logistique 138
CONCLUSION DE LA PARTIE 1 148

DEUXIÈME PARTIE MORPHOGENÈSE TECHNIQUE ET TERRITORIALE DES SERVICES DE MESSAGERIE 151
INTRODUCTION DE LA PARTIE II 152
SECTION 1. L'INFLUENCE DURABLE DU SYSTEME FERROVIAIRE 157
Chapitre 1. Les commissionnaires et la messagerie jusqu'au milieu du 19ème siècle 159
Chapitre 2. L'essor du transport ferroviaire de messagerie 169
Chapitre 3. La SNCF et l'extension du système ferroviaire 184

Chapitre 4. Des réformes sans lendemain ? 190
SECTION 2. LES FAMILLES TRADITIONNELLES DE MESSAGERS ET LEURS STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT 221
Chapitre 1. L' éclatement professionnel initial 222
Chapitre 2. Trois stratégies de maillage du territoire national : Calberson, Prost et Mory 241
Chapitre 3. L'avènement de l'express 259
CONCLUSION DE LA PARTIE II 277

TROISIÈME PARTIE: L'ORGANISATION TECHNIQUE ET MORPHOLOGIQUE DES RÉSEAUX DE MESSAGERIE 281
INTRODUCTION DE LA PARTIE III 286
SECTION 1. ELEMENTS D'ARCHITECTURE DES RESEAUX 286
Chapitre 1. Règles d'exploitation et gestion des flux 284
Chapitre 2. L'organisation fonctionnelle des noeuds 335
SECTION 2. LES PRINCIPES ECONOMIQUES D'ORGANISATION SPATIALE DES RESEAUX DE MESSAGERIE 392
Chapitre 1. La construction et l'interprétation d'un modèle théorique de référence 392
Chapitre 2. Vérifications empiriques 412
Chapitre 3. Forme du réseau et choix du mode de transport : des rapports réciproques 421
Chapitre 4. Une interprétation dynamique des systèmes d'exploitation 429
CONCLUSION DE LA PARTIE III 451

QUATRIÈME PARTIE : CONCURRENCE ET COMPLÉMENTARITÉ SPATIALE DES ACTEURS DE LA MESSAGERIE 455
INTRODUCTION DE LA PARTIE IV 456
SECTION 1. LES RESEAUX DE MESSAGERIE EN TANT QU'ENTREPRISES ETENDUES 460
Chapitre 1. La nature des relations interentreprises en messagerie : entre coopération et sous-traitance 462
Chapitre 2. La composante territoriale des relations de
- coopération 468
Chapitre 3. La diversité des architectures coopératives 485

Chapitre 4. La notion de maîtrise dans les réseaux de messagerie 492
SECTION 2. STRATEGIES DE COUVERTURE TERRITORIALE ET DYNAMIQUES D'ENTREPRISES 502
Chapitre 1. Les stratégies territoriales des acteurs 503
Chapitre 2. Le renforcement de la cohésion des réseaux de messagerie 517
SECTION 3. L'INSERTION EUROPENNE DES RESEAUX NATIONAUX 526
Chapitre 1. Les réseaux nationaux de messagerie et leur insertion européenne 526
Chapitre 2. La naissance de l'euromessagerie : une lecture spatiale de l'organisation des réseaux européens de messagerie 533
CONCLUSION DE LA PARTIE IV 544

CONCLUSION GÉNÉRALE 547

BIBLIOGRAPHIE 561
TABLE DES CARTES 589
TABLE DES FIGURES 590
TABLE DES GRAPHIQUES 590
TABLE DES SCHEMAS 591
TABLE DES TABLEAUX 592
TABLE DES MATIERES 593

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Cette thèse porte sur les logiques territoriales du fonctionnement des réseaux de messagerie. Elle cherche à mettre en évidence l'existence de formes spatiales spécifiques qui renvoient à des structures réticulaires et à leur ancrage territorial. L'analyse s'appuie sur la messagerie, une des formes les plus élaborées du transport de fret, en charge des envois de détail (sous forme de plis, de colis et de lots partiels palettisés). La définition légale stricte du contrat de messagerie, qui fixe à trois tonnes la limite pondérale de tels envois, s'avère moins pertinente que les principes économiques de son organisation. En effet, la messagerie se définit d'abord comme la structure technique et commerciale qui assure à moindre frais la distribution diffuse d'envois légers. Elle s'appuie pour ce faire sur le principe du groupage qui permet d'utiliser au mieux les capacités de transport des véhicules. Par ailleurs, la diversité sectorielle et géographique de la clientèle s'impose comme un trait fondateur de l'activité. En effet, le caractère intersectoriel et multi-clients de la messagerie permet de réaliser des économies d'échelle avec la croissance des tonnages pris en charge, mais également de bénéficier d'un phénomène de lissage en jouant sur la complémentarité de flux hétérogènes. Il s'agit là d'autant d'avantages que ne permettrait pas de dégager une fonction semblable, mais dédiée à un seul acteur économique. Concernant le transport d'unités de poids réduites, la messagerie intéresse avant tout les acheminements en bout de chaîne productive, à plus forte valeur ajoutée et nécessitant par conséquent des traitements fiables. Ce secteur particulièrement dynamique représente aujourd'hui le quart du chiffre d'affaires des transports intérieurs français de marchandises.

La démarche suivie considère le transport de marchandises comme une activité industrielle à part entière, ayant une dynamique territoriale particulièrement prégnante. Notre recherche inscrit la messagerie autant dans une géographie économique des transports que dans une réflexion sur la nature territoriale des réseaux. Ce rapprochement permet ainsi de placer la messagerie dans une perspective théorique peu étudiée, celle la mise en concurrence de formes réticulaires.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

1. UNE GÉOGRAPHIE CONCURRENTIELLE DES RÉSEAUX DE TRANSPORT

La définition du thème d'étude trouve sa source au croisement de différentes préoccupations.

Jusqu'à présent, l'approche géographique des transports a privilégié la question des infrastructures. Ce choix, souvent implicite d'ailleurs, repose sans doute sur des critères évidents de lisibilité spatiale (visibilité dans les paysages de réalisations imposantes, caractère toujours événementiel de l'ouverture d'une nouvelle ligne ferroviaire ou d'un tronçon d'autoroute). L'inscription durable des installations techniques dans le territoire est un principe de structuration sur le long terme. Par le montant des investissements consentis, les grandes infrastructures de transport traduisent surtout l'action et le point de vue de la puissance publique. En contrepoint, l'étude de la messagerie cherche à aborder la questions du transport de marchandises à partir de la position plus discrète de l'organisation des acteurs économiques privés en situation de concurrence. Elle offre à notre sens une lecture renouvelée de la perception du territoire à travers une analyse des transports qui met cette fois en perspective l'importante contribution des acteurs privés à sa structuration.

L'approfondissement d'une approche territoriale de la notion de réseau nous a paru essentiel dans une lecture géographique des transports. Il répondait au souhait d'une conception plus théorique de la géographie des transports. En retour, ce positionnement a posé la difficile question de la manière dont la discipline pouvait aborder et formaliser une telle réalité, ce qui a conduit à nous interroger sur l'apport spécifique d'une démarche géographique à l'analyse d'un type de réseaux qui a peu d'impact territorial immédiatement visible.

Enfin une autre motivation a été celle de la découverte progressive d'une profession au sein des transports, avec ses pratiques et son histoire. Il s'agissait de reconstituer, à partir d'éléments divers, le fonctionnement technique d'un secteur d'activité afin de comprendre les stratégies des entreprises en présence. Il n'existe en effet guère d'ouvrages de synthèse portant sur l'activité de la messagerie et particulièrement sur l'organisation concrète de l'acheminement des envois. Ainsi, outre leur utilité pour la démonstration même de la thèse, les différentes descriptions des organisations et des modalités effectives de fonctionnement pourront être utiles aux personnes qui souhaitent mieux connaître la messagerie et particulièrement aux étudiants des formations professionnelles pour lesquels le secteur offre une part importante des débouchés.

Le domaine d'étude est circonscrit à la France. Ce choix se justifie d'abord par la nature de l'objet d'étude, la messagerie, dont l'organisation réticulaire repose encore très majoritairement sur des structures nationales. On peut rappeler que, malgré le fort développement des échanges internationaux, plus de 80% du chiffre d'affaires du secteur concerne encore en 1996 des envois intérieurs. Les analyses établies à une échelle nationale reflètent des tendances qui sont à l'oeuvre dans la plupart des autres pays européens, ainsi que l'ont montré aussi bien l'étude d' Eurotrans[1] que les résultats des travaux du groupe de recherche européen COST 314 sur la messagerie express en Europe[2]. De même, l'étude que nous avons menée aux Pays-Bas plus précisément sur le sujet en conforte pleinement l'idée[3]. Toutefois, au-delà d'une approche strictement nationale, un éclairage complémentaire à l'échelle européenne est désormais nécessaire. Il est vrai que la dynamique et les perspectives du marché s'interprètent de plus en plus à l'aune d'un marché élargi, tant pour les flux que pour les stratégies d'entreprises. A partir d'un cadre national, les dynamiques en cours nous invitent à dépasser un niveau strictement hexagonal au travers des interventions d'acteurs étrangers qui viennent bouleverser les équilibres du marché intérieur. Un long développement est aussi consacré aux modalités d'insertion des entreprises nationales dans un contexte européen. Nous restons persuadé qu'un élargissement abusif du champ géographique d'investigation à l'Europe, outre les difficultés matérielles qu'il aurait posées, n'aurait pas permis d'entrer dans les détails des systèmes d'exploitation, comme il a été possible de le faire pour le cas français.

2. LA MESSAGERIE, AU COEUR D'UNE GÉOGRAPHIE RÉTICULAIRE DE L'INDUSTRIE ET DES TRANSPORTS

Au coeur de la problématique, s'inscrit l'évolution du rapport entre industrie et territoire. Dans cette perspective, le choix de la messagerie comme objet de recherche n'est pas anodin. En effet, alors que les approches classiques abordent les questions de géographie industrielle en termes de localisation, les évolutions contemporaines incitent davantage à envisager la production sous l'angle de la

1 Club EUROTRANS, *La polarisation des espaces logistiques européens, 2* tomes, CRET, Aix-en-Provence, fév. 1993.

[2]Colin *}.*, Savy M$_v$ *La messagerie express en Europe,* "Collection transport et communication" n° 41, Presses de l'ENPC-Paradigme, Paris-Caen, 1992, 111 p.

CEMT, *La messagerie express,* "Table Ronde 101", OCDE , Paris, 16 et 17 novembre 1995,123 p.

[3]Beyer A., *Delivery Services as Territorial Innovation in Logistics, Domestic Market Evolution in France and the Netherlands,* avril 1996, LATTS- INRO/TNO, Delft.

mise en relation et de l'échange[4]. La maîtrise des flux est devenue source de valeur et de compétitivité de l'entreprise, et la logistique un mode de gestion à part entière. Le transport de fret peut enfin être lui-même considéré comme une activité industrielle à part entière avec ses logiques de rationalisation et ses stratégies de développement. Une réflexion sur l'organisation de la mobilité prend donc toute sa place dans une réflexion sur les mutations actuelles des espaces productifs. Elle renvoie au-delà d'une évolution interne de la messagerie à l'affirmation d'un système productif lui-même de plus en plus réticulaire[5].

Dans cette perspective, le transport de fret s'impose comme une activité charnière. Il contribue à modifier la géométrie du territoire en termes de coûts et d'accessibilité. Par ailleurs, en s'adaptant à la demande des industriels, il enregistre l'évolution de la localisation et des liens entre sites productifs. Par son orientation trans-sectorielle (multi-clients et multi-produits), la messagerie s'avère d'emblée plus intéressante que l'étude de systèmes logistiques spécifiques, dédiés à une branche d'activité, voire à un seul acteur industriel. Elle s'affirme comme le lieu d'analyse privilégié de tendances qui traversent aujourd'hui l'ensemble des secteurs productifs. S'attachant par définition au transport et la distribution d'envois de faible tonnage, le secteur est particulièrement sensible à l'évolution d'une demande de plus en plus orientée vers des produits élaborés, plus légers et des prestations plus rapides. Son organisation spécifique assure en effet aux flux économiques une meilleure efficacité par la rapidité du transport, la régularité et la souplesse du service et enfin la sécurité du chargement, caractéristiques que les autres acteurs économiques non spécialisés ne seraient pas en mesure d'assurer par leurs propres moyens au même coût.

La messagerie illustre à double titre le lien entre réalités territoriales et réalités industrielles, impliquant les deux dimensions du réseau que rappelait N. Curien, *"la première se rapportant au rôle des réseaux vis-à-vis du reste de l'économie, la seconde à l'organisation interne des réseaux"*[6].

-La messagerie fonctionne comme révélatrice de la dynamique spatiale des échanges et de l'organisation de la production, par les réponses qu'elle apporte aux acteurs économiques de l'industrie et de la distribution aux problèmes de répartition des activités sur le territoire, relatifs à la distance de transport et à l'accessibilité.

[4]Besson P., Savy M., Valeyre A., Veltz P., *Gestion de production et transports : vers une nouvelle économie de la circulation,* Paradigme, Caen, 1988.
[5]Rowe F., Veltz P., *Entreprises et territoires en réseaux,* Presses de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Paris, 1991, 304 p.
[6]Curien N (Dir.), *Economie et Management des entreprises de réseau,* Economica, Paris, 1992, Introduction, p. XVII.

-Au sein du transport de fret, la messagerie peut être envisagée comme une activité industrielle[7] à part entière, avec ses logiques économiques, ses acteurs et son organisation spatiale. C'est surtout cet aspect qui sera privilégié dans notre travail. En tant que secteur d'activité spécifique, elle est contrainte d'élaborer ses propres produits qui trouvent leur traduction spatiale dans les réseaux techniques d'acheminement des colis. Pour cette activité, l'approche territoriale s'impose d'autant plus (ainsi que le note M. Savy[8]) que *"l'industrie du fret est, par excellence, une industrie spatiale. Sa géographie est partiellement liée à celle des autres industries, utilisatrices de transport, mais avec une autonomie d'autant plus nette que les moyens de transport sont des équipements productifs dont la particularité est d'être mobiles (...)".*

3. CHAMP DISCIPLINAIRE ET RÉFÉRENCES THÉORIQUES

Le contexte scientifique

Le cadre de notre réflexion sur les réseaux au croisement de l'industrie et des transports a directement été influencé par les diverses recherches et les travaux élaborés au sein du LATTS (Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés), notre laboratoire d'accueil à l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées. Ce laboratoire constitue un lieu de confrontation des idées et de rencontre des disciplines. Cette recherche en a particulièrement bénéficié en s'intéressant au croisement de deux des domaines qui en constituent les pôles de recherche : la réorganisation spatiale des activités productives et le fonctionnement territorial des réseaux. On peut rappeler que le LATTS anime le GDR (Groupement De Recherche) "Réseau" qui fédère différents centres de recherche autour de ce thème. La présente analyse des réseaux a aussi pu bénéficier des grilles d'analyses établies depuis maintenant plusieurs années par des recherches dans différentes disciplines.

Les outils de la géographie économique

Pour les outils conceptuels et les démarches explicatives qui seront adoptées, l'analyse relève de la géographie économique au sens où l'entendait P. Claval[9]. En effet, concernant les acteurs du transport de fret, les logiques des acteurs sont largement assimilées à des comportements économiques régis par les concepts de

[7]Savy M., "Le transport de marchandises : service ou industrie ?", in *Les cahiers scientifiques du transport,* n° 15-16, 1987, pp. 151-172.
[8]Savy M., "Logistique et territoire", *L'Espace géographique,* n°3, 1993.
9" *La géographie économique cherche à expliquer la distribution des faits de production, de répartition, de consommation (...). Elle utilise les catégories proposées par les économistes en précisant la manière dont l'espace les modèle ou les modifie."* Introduction, p .10, in
Claval P., *Elément de géographie économique,* 361 p.

coût, d'efficacité, de rareté, de valeur d'utilité, de recherche du profit, etc. La référence à ces notions prime largement sur d'autres lectures de type social ou politique par exemple. Dans ce sens, ce travail s'inscrit assez directement dans le champ de l'économie régionale, avec pour objet central les activités de transport de marchandises. Il s'inspire d'ailleurs en partie des résultats de l'économie industrielle et de l'économie des réseaux en prenant appui sur les travaux de N. Curien et de M. Gensollen, ainsi que des nombreux articles de M. Savy qui, portant sur les logiques territoriales de la structuration des activités logistiques, ont été centraux dans notre recherche. L'introduction en économie de la notion de réseau permet d'articuler deux dimensions qui échappent à l'économie néoclassique[10], l'espace, qui est celui du système de production et la coopération entre agents qui dans le cadre de la messagerie s'inscrit dans une perspective territoriale.

Au sein de la science économique, les cadres théoriques formulés par l'économie industrielle répondaient le mieux aux objectifs de notre recherche par une approche explicitement construite sous l'angle de l'analyse de la production et le souci permanent d'une réflexion sur les formes concrètes[11] de fonctionnement des marchés et sur le comportement stratégique des entreprises.

Dans un ouvrage devenu classique pour la discipline, Y. Morvan[12] en définit ainsi les principales caractéristiques :

> *"L'économie industrielle a pour objet d'étudier principalement les stratégies des systèmes productifs et leurs déterminants, ainsi que les rapports qu'ils entretiennent entre eux et avec leur environnement le plus large ; le fonctionnement du système productif qu'ils contribuent à structurer en permanence et ses modalités de transformation."*

Si notre analyse géographique de la messagerie prend appui sur des concepts d'analyse et des raisonnements que lui fournit l'économie industrielle (économie d'échelle, barrière à l'entrée, coopération interfirmes, intégration etc.),

[10]Sallez A., "Réseaux d'entreprises", Chap. 40 in Auray J.-P., Bailly A., Derycke P., Huriot J.-M, Encyclopédie *d'économie spatiale,* concepts-comportements-organisation, Economica, Paris, 1994, 427

"L'économie industrielle s'est toujours référée à des cas concrets. La monographie y a toujours joué un rôle important. Ceci par opposition à la micro-économie, construite comme une axiomatique, à partir de quelques postulats généraux relatifs aux comportements des agents, et par opposition à la macro-économie, élaborée à partir d'agrégats, c'est-à-dire de grandeurs comptables." Jacques De Bandt, "L'économie industrielle face à la réalité des transformations industrielles", in Arena R., Benzoni L., De Bandt *J.*, Romani P.-M. (Dir), *Traité d'Economie industrielle,* Economica, Paris, 2è édition, 1991, 1001 p. Dans ce sens, l'économie industrielle propose l'analyse de méso-systèmes productifs, où sont privilégiées les notions *de filière* et de *secteur d'activité.*

[12]Morvan Y., *Fondements d'économie industrielle,* Economica, Paris,2è édit., 1991, 639 p.

nous formulons en retour l'hypothèse que la prise en considération de l'espace géographique, par la dimension profondément territoriale d'une activité de transport, joue un rôle décisif dans la définition du comportement des agents économiques et permet de mieux éclairer le fonctionnement du marché et le choix stratégique des acteurs qui le composent. C'est d'ailleurs bien à cette interdisciplinarité qu'appelle J. De Bandt[13].

La démarche d'une lecture géographique

Si la notion de réseau permet d'insérer d'emblée notre objet d'étude dans un cadre d'analyse et des acquis théoriques établis, encore faut-il relier notre propos à des enjeux proprement géographiques au sens fort du terme, où l'espace n'est pas envisagé comme un simple support lorsqu'il est invoqué, mais conçu comme un facteur explicatif par son étendue et sa diversité, ou du moins envisagé comme un principe de régularité des phénomènes rencontrés. Dans une perspective qui cherche à articuler étroitement les notions de réseau et de territoire dans une approche plus théorique, nous avons pu distinguer en géographie quatre grandes postures de recherche :

a) Les effets des réseaux sur les territoires

Le premier grand type d'approche est aussi le plus commun en géographie. Il porte sur l'analyse de l'inscription d'un réseau et de ses effets sur une portion de territoire. La lecture alors offerte se présente sous la forme d'une opposition entre le territoire, considéré comme une étendue aréolaire, et le réseau linéaire qui le traverse. L'antagonisme a encore été accentué avec la réduction d'accessibilité des riverains qui caractérise les infrastructures dédiées aux modes de transport les plus récents (autoroute et TGV). La démarche privilégie le territoire, cherchant à évaluer l'amélioration de son accessibilité, les effets sur l'évolution des activités, leurs implantations. L'échelle d'analyse envisagée est souvent dictée par l'approche locale du territoire ; le réseau n'est alors pas concerné dans son fonctionnement global. D'ailleurs, on assiste alors d'autant plus facilement à des confrontations d'échelles qu'elles sont le support idéal d'oppositions politiques ou sociales. Celles-ci sont alors associées à des systèmes de valeur et leurs représentations territoriales opposant les tenants de l'intérêt général et les

[13]"...i7 *s'agit de faire converger des approches disciplinaires différentes, mais complémentaires par leur champ, sur l'analyse des dynamiques et transformations industrielles.(...) La géographie "industrielle" a contribué à la description détaillée des entreprises, appareils, tissus et systèmes productifs localisés. Compte tenu du poids de l'industrie dans les transformations de l'espace, il est normal que l'industrie ait constitué un objet d'étude à certains égards privilégiés.",* J. De Bandt, *op. cit.*, pp. 932-933.

défenseurs d'un discours local. Il est vrai que la situation de crise dessine plus nettement des positions idéologiques ordinairement peu visibles. L'analyse d'un bilan spatial (conséquences pour l'environnement naturel et social, amélioration d'accessibilité, localisation des activités) s'inscrit donc tout entière dans une optique d'évaluation de l'impact territorial du réseau qui soulève la question des "effets structurants".

Partant d'un territoire circonscrit, cette première approche parvient difficilement à envisager le réseau concerné dans son fonctionnement territorial. La place prépondérante laissée au territoire-support que le réseau vient perturber et la dissymétrie conflictuelle des échelles ne permettaient ainsi guère de répondre à la problématique posée par la messagerie. S'engager sur cette voie d'analyse revient à concevoir la logique des réseaux de transport en privilégiant l'infrastructure dont le coût de réalisation conditionne durablement l'exploitation. La rigidité du tracé qui en découle conduit aussi à assigner un rôle second au territoire. Ce dernier apparaît d'abord comme un support à la réalisation technique dont il peut au mieux espérer des effets d'entraînement par un impact direct et matériel, ou indirectement par les répercussions de mobilité et d'ouverture économique que l'infrastructure offre aux acteurs locaux desservis. Il en résulte donc souvent l'image d'un territoire traversé passif. C'est dans ce cadre que s'inscrivent les problématiques, comme conséquence d'un geste inaugural, celui de la réalisation de l'infrastructure. La relation inverse est plus rarement envisagée[14].

b) Le modèle formel d'une d'interprétation spatiale des réseaux

A l'inverse de l'optique envisagée à partir du territoire, des géographes abordent la question en privilégiant le point de vue de l'abstraction. Le réseau est en effet assimilé à une forme simplifiée (un tracé ou un ensemble de relations entre points) extraite de son environnement. La réduction de la réalité du réseau à une figure au sens géométrique du terme permet de ce fait une approche mathématisée de la structure réticulaire. La topologie propose ainsi de définir les relations (arcs) qui lient entre eux les noeuds et leur confère certaines propriétés mesurables qu'étudie en particulier la théorie des graphes. C'est donc avant tout le dessin, le tracé qui est constitué ici en un objet géographique abstrait de support territorial. Les réseaux peuvent dès lors s'analyser selon des régularités qui leur assurent une parenté formelle autorisant en retour d'intéressants rapprochements entre divers domaines d'application. Pour les transports, l'éclairage spécifique de la problématique des réseaux est surtout proposé par les

[14]Plassard F_v "Infrastructures de transport et transformations de l'espace. Le cas de la région du Creusot et de Montceau-les-Mines entre 1780 et 1980", *Culture technique*, n°19, 1989.

tenants de l'analyse spatiale[15] et de la modélisation suivant les approches de Kansky[16], Bunge, Chorley[17] et Hagett[18]. L'abstraction des processus de développement des réseaux et les mesures de performances tendent progressivement à les affranchir de leur réalité strictement territoriale, confinant l'étude de la messagerie à un cadre par trop abstrait.

c) L'approche génétique de l'espace réticulaire

Refusant une abstraction trop radicale, d'autres géographes cherchent au contraire à montrer l'importance constitutive du lien initial entre la réalisation technique qu'est l'infrastructure et son espace support. Le réseau se construit d'abord en s'opposant à l'espace conçu comme une distance et une topographie. Mais le choix originel des réponses techniques apportées s'avère décisif pour la structuration de la géométrie réticulaire. En effet, la construction, qui est adaptée aux moyens du moment, va durablement structurer le tracé et les performances des infrastructures. Se muant en contraintes internes de construction et d'exploitation, la référence technologique originelle permet alors d'éclairer la forme et la dynamique du réseau. Mais, le formatage technique initial peut ainsi conduire à figer son tracé et entraver les transformations ultérieures du réseau[19]. De même, sur un plan organisationnel, la stabilisation et la normalisation de codes contribuent à autonomiser le réseau par rapport à son environnement immédiat. Ainsi à mesure que le système croît, son inertie tend à augmenter, tant sous l'aspect purement technique que dans une perspective institutionnelle[20]. S'impose alors l'importance structurelle des logiques internes et une approche historique qui tient compte des héritages constitutifs du réseau.

d) La fonction territoriale du réseau

[15]L'analyse spatiale est *"l'ensemble des méthodes mathématiques et statistiques visant à préciser la nature, la qualité, la quantité attachées aux lieux et aux relations qu'ils entretiennent."* in Brunet R., Ferras R., Théry H., *Les mots de la géographie,* Reclus-La Documentation Française.

[16]Kansky K., "Structure of Transport Networks : Relationship between Network Geometry and Régional Characteristics", University of Chicago, Department of Geography, *Research Papers,* 84, 1963.

[17]Haggett P., Chorley R.J., *Network Analysis in Geography,* Edward Arnold LTD, London, 1969, 347 p. *"The topologic structure of a network involves the réduction of the channel pattern to its most basic and elementar form."*, cit. p. 3.

[18]Haggett P., *L'analyse spatiale en géographie humaine,* Armand Colin, Paris, 1973, 390 p., en particulier chapitre 3 "Les réseaux", pp. 73-100.

19Auphan E., *Quel avenir pour les réseaux ferrés d'Europe occidentale ? Mémoire et documents de géographie,* Editions du CNRS, Paris, 1991, 204 p.

20Hughes T.P., *Networks of Power : Electrification in Western Society 1880-1930,* The John Hopkins University Press, Baltimore, 1983.

Une quatrième perspective présente le réseau comme un élément évolutif du système territorial qu'il solidarise et dont il procède. Elle ne présuppose donc pas l'extériorité des deux réalités. L'approche cherche à intégrer plus étroitement le réseau dans une perspective territoriale où elle remplit un rôle fondamental de mise en relation et d'échange. *"De la sorte, le réseau des lignes, des chemins, des canaux n'est pas seulement une empreinte qui marque le sol de ses contraintes linéaires, mais bien une expression spatiale de l'activité de relation des sociétés humaines"*[21]. Aussi, l'infrastructure de transport s'interpréte comme enjeu et reflet de pouvoir politique et économique. Il dessine une réalité socio-politique qui ne le restreint plus à sa réalité de simple objet technique. La confrontation des échelles de décision et de réalisation offrent alors une lecture de structuration territoriale par la mobilisation (ou non-mobilisation) des ressources régionales, comme l'a montré R. Marconis[22] pour la région Midi-Pyrénées. Parmi les autres représentants de cette approche, nous retiendrons surtout G. Dupuy qui a cherché à pousser plus loin et à systématiser la recherche théorique sur la genèse et la dynamique des réseaux dans une perspective territoriale. Cet auteur propose en effet une interprétation des configurations réticulaires envisagées comme un compromis dynamique entre les rigidités d'un **système technique** de gestion qui limitent de fait l'extension propre du réseau, et son objectif de mise en relation d'une organisation qui cherche à épouser l'évolution spatiale des besoins d'échange des acteurs. Cette réalité que recouvre la notion de **réseau territorial** invite dès lors à concevoir les réseaux non pas comme des réalités fermées sur leur propre logique de développement, ni comme des territoires en opposition de principe avec ces systèmes techniques, mais comme des éléments congruents au système géographique dans lequel ils s'insèrent, qu'ils contribuent à faire fonctionner et dont ils sont finalement une expression. Appliquée à la messagerie, cette approche théorique a été particulièrement féconde pour expliquer les logiques et les dynamiques étudiée.

4. LES AXIOMES FONDATEURS D'UNE "THÉORIE TERRITORIALE DES RÉSEAUX"[23]

L'approche théorique proposée par G. Dupuy a l'avantage d'ancrer l'analyse des réseaux dans l'espace géographique[24]. Le territoire dans lequel s'inscrit le réseau

[21]Chesnais M., *Transports et espace français,* Masson, Collection "Géographie", Paris, 1980, 212 p., p. 25.
[22]Marconis R., *Midi-Pyrénées XIXème-XXème siècles. Transport-Espace-Société,* Editions Milan, Toulouse, 1984,2 tomes.
[23]Dupuy G., "Vers une théorie territoriale des réseaux", in *Annales de Géographie,* n°538, nov.-déc. 1987.
[24]La 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*

et à partir duquel le réseau trouve sa dynamique est le fait d'une hétérogénéité fondamentale qui est au principe même du désir d'échange. La configuration réticulaire se présente alors comme la résolution territoriale d'une tension entre un potentiel de transaction et les contraintes d'ordre technique. Cette résolution n'est cependant pas envisageable sans les opérateurs qui initient cette médiation et assurent la régulation du système.

L'hétérogénéité territoriale considérée comme un potentiel d'échange

Le réseau se présente fondamentalement comme une installation susceptible de tirer parti des différentiels territoriaux. Il tire son existence moins de potentialités intrinsèquement attachées à des lieux qu'à des différences de potentiels entre ces lieux à partir desquelles s'organisent les échanges. Il s'agit donc là d'un ancrage géographique dont le réseau dépend. Comme le souligne G. Dupuy[25], ces points ne sont pas de *pures abstractions géométriques.* L'existence de leur hétérogénéité ne peut s'expliquer que par leur inscription dans *une épaisseur sociale et géographique,* et reprenant l'expression de C. Raffestin[26], il les assimile à des **nodosités territoriales,** *"lieux de pouvoir et de référence", lieux d'une volonté individuelle ou collective de relations, de liaisons potentielles".*

Du Réseau de Projets Transactionnels au réseau réel

Partant de ces noeuds territoriaux, des relations potentielles ou **lignes de désirs** peuvent s'établir, que G. Dupuy nomme "projets transactionnels". Ils permettent de définir un premier réseau, encore virtuel, le Réseau de Projets Transactionnels (RPT). "Les *deux caractéristiques -imaginaire et virtualité- tendent à faire du RPT un réseau maximal"*[27], c'est-à-dire qu'il définit l'ensemble des liaisons potentielles entre tous les points, sans référence aux contraintes techniques ou économiques de sa réalisation effective (fig. A).

La réalisation du réseau est le fait d'un acteur individuel ou collectif, l'opérateur, qui s'appuyant sur la combinaison des divers projets va arriver à en fédérer l'hétérogénéité à travers la réalisation d'un réseau technique. Celui-ci se présente alors comme *"un compromis entre réseau maximum et moyens mis à disposition et conditions réelles".* Les contraintes qui président à la réalisation et

l'ampleur de leurs relations, il est fondamentalement discontinu et anisotrope." (d'après Brunet R. et al., *Les mots de la Géographie).*

[25]Dupuy G., "Les réseaux techniques sont-ils des réseaux territoriaux?", in *L'Espace Géographique,* n°3,1987, pp. 175-184.

[26]Raffestin C., *Pour une géographie du pouvoir,* LITEC, Paris, 1981.

[27]Dupuy G., *Système, réseaux et territoires, principes de réseautique territoriale,* Presses de l'école nationale des ponts et chaussées, Paris, 1985,168 p., p. 110.

au fonctionnement du réseau peuvent alors relever d'une approche économique, de considérations politiques, ou enfin de contraintes plus proprement techniques. G. Dupuy en illustre les deux premières tendances.

Le réseau de chemin de fer entre cinq villes américaines s'inspirant des travaux de W. Bunge[28], illustre la solution de type économique, guidée par la recherche d'une longueur minimale du tracé afin de limiter l'investissement dans des infrastructures onéreuses (fig. B).

Fig. A
Réseau de projets transactionnels

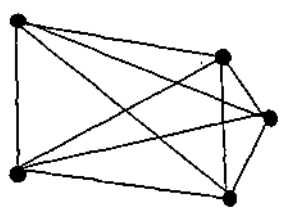
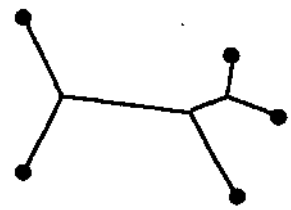


Fig. B
Réseau réel

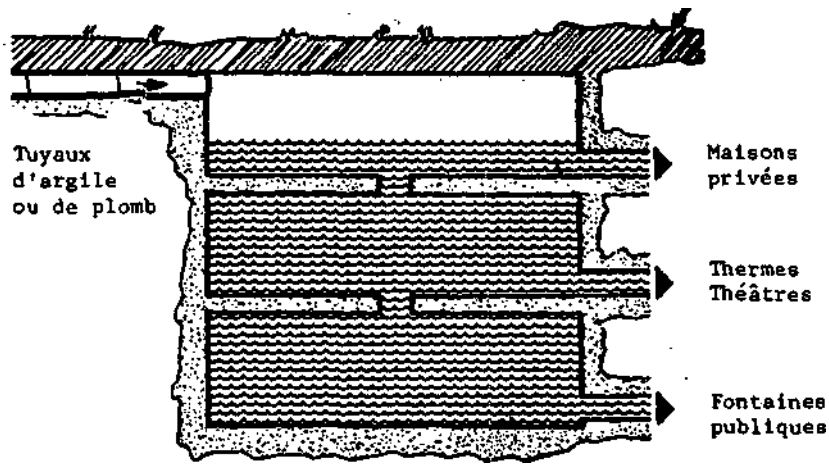


Par ce premier exemple, on voit comment de la tension fondatrice entre un échange potentiel et les contraintes de sa mise en place naît le **réseau réel** que définit une configuration (Figure B). Le réseau réel se comprend par une définition fonctionnelle et finalisée comme un ensemble de moyens techniques et organisationnels mis en oeuvre pour répondre à une demande. S'il correspond à un agencement spatial, il ne se limite pas à un simple tracé, matérialisé ou non.

En revanche, le réseau romain de distribution urbaine d'eau, tel que l'exposent A. Arsac et J. Giafferi[29] (Figure C), est organisé par l'idée d'utilité collective, par un système qui assure le raccordement préférentiel aux lieux publics[30].

Fig. C Réseau de distribution d'eau dans une ville romaine
Source : Arsac A., Giafferi J. (1972), cités par G. Dupuy, *op.cit.* (1985).

[28]extrait de Dupuy G., *op. cit.*, 1987, p. 64.
voir aussi Hagett P., *L'analyse en géographie humaine*, pp. 78-79.
[29]Arsac A., Giafferi *J.,Voirie et Réseaux divers dans les zones d'habitation. Elément d'une étude*, SCIC, Paris, 1972.
[30]Dupuy G., *op.cit.*, 1985, p. 115.



La mise en place effective du réseau ne peut se concrétiser qu'au travers de la médiation d'un acteur individuel ou collectif, **l'opérateur de réseau.** Dépassant les perceptions singulières des relations *"hétérogènes dans le temps et dans l'espace",* l'opérateur est alors en mesure de considérer l'ensemble des projets isolés comme un réseau transactionnel. La mise en commun des potentiels en rend la réalisation viable à travers *"la prise en compte de contraintes techniques, économiques et juridiques"*[31]. Le caractère foncièrement hétérogène d'une demande potentielle, que l'opérateur de réseau arrive à organiser à son profit, constitue même le plus souvent un avantage dont ce dernier tire profit pour calibrer par exemple son infrastructure par rapport aux demandes individuelles dont les pointes ne coïncident pas dans le temps. Ainsi la demande maximale du système est moindre que la somme des maxima individuels.

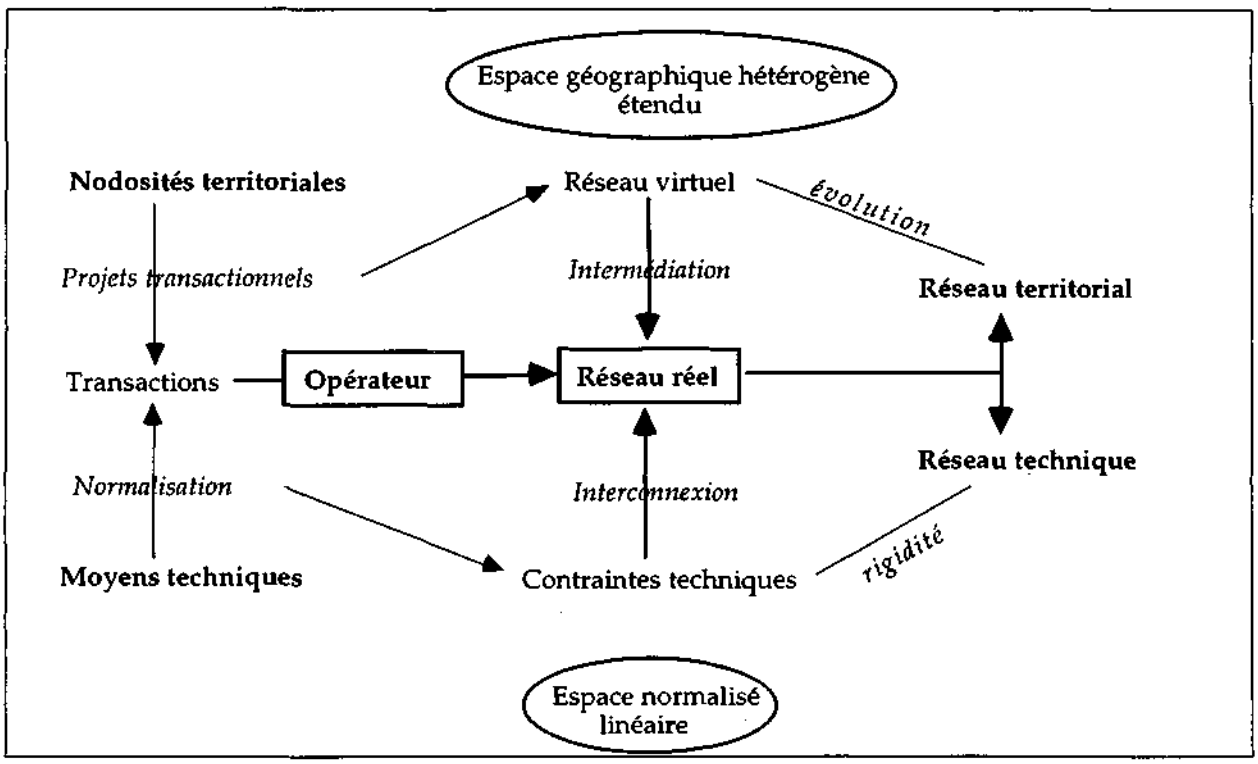
On peut dès lors interpréter la morphologie du réseau réel comme l'expression spatiale de la résolution d'une tension constitutive entre deux réalités complémentaires (Cf. Schéma 1).

Comme **réseaux techniques,** ils tendent à s'organiser selon une structure propre et sont alors envisagés comme un ensemble de lieux assimilés à des noeuds dont la logique de solidarité l'emporte sur le principe de contiguïté. En ce sens, le système constitué semble échapper à son environnement immédiat. Il est guidé par ses propres contraintes matérielles et renvoie l'image d'une certaine rigidité. Sa mise en oeuvre effective est indissociable d'une homogénéisation des pratiques et des techniques, de telle sorte que le réseau définit structurellement un espace normalisé.

[31]Dupuy G., "Géographie et économie des réseaux", in *L'espace géographique,* n°3, 1993, pp. 193-209, *cit.* p. 206.

Envisagés maintenant dans leur fonction d'intermédiation, les réseaux répondent par ailleurs à l'attente et aux besoins changeants d'acteurs territorialisés. Ils s'inscrivent par ce biais dans une réalité géographique dont ils sont issus et dont ils accompagnent les évolutions. G. Dupuy associe ce mode d'organisation souple et facilement adaptable à des réseaux territoriaux. La notion de territoire fait ici référence à une demande qui est localisée, et non aux conséquences sur le territoire de la réalisation d'une infrastructure réticulaire. Si la localisation de la demande engendre le besoin d'échange, c'est bien parce qu'elle renvoie à des ressources inégalement réparties, indissociables d'un espace géographique hétérogène.

Schéma 1. Interprétation graphique de la théorie territoriale des réseaux
Source : élaboration personnelle à partir de G. Dupuy, *L'urbanisme des réseaux,* p. 115.



Reprenant cette double filiation pour l'analyse des réseaux, Nicolas Curien et Gabriel Dupuy[32] retiennent les deux figures solidaires, associées à l'approche de l'ingénieur et de l'économiste. L'approche de l'ingénieur exprime la réalité technique, à travers la fonction d'interconnexion spatiale d'équipements et d'infrastructure. L'approche de l'économiste insiste sur la réalité territoriale dans un rôle marchand d'intermédiation *"dont la fonction est de mettre en rapport fournisseurs et consommateurs".* A travers ces deux conceptions, ce sont aussi les

[32]Curien N., Dupuy G., *Réseaux de communication, marchés et territoires,* Presses de l'ENPC, 1996, 176 p.

différentes manières d'envisager la territorialité d'un réseau qui vont retenir notre attention.

La nature réticulaire de la messagerie, entre technique et territorialité

Reliant un grand nombre d'expéditeurs et de destinataires territorialement dispersés, la messagerie est dans son principe d'intermédiation une activité de réseau. Cette dimension réticulaire est en outre soulignée par son organisation technique où les différentes plates-formes, assimilables à des noeuds, sont liées entre elles par des flux réguliers de natures diverses matérialisant les arcs. La messagerie se définit comme un service commercial de transport de colis légers dont le service est offert par des entreprises privées à des chargeurs. Ce potentiel d'échanges constitue un réseau virtuel, qui est directement à rapprocher de la notion précédemment établie de Réseau de Projets Transactionnels (RPT). Individuellement réalisables à des coûts prohibitifs, les envois de détail ne sont économiquement effectués que du fait d'une gestion collective par des prestataires spécialisés. On retrouve dans cette proposition les trois éléments qui fondent la présente recherche : **l'hétérogénéité du territoire, la morphologie du réseau réel** comme expression spatiale d'une tension entre l'offre technique et la demande de prestation, enfin l'indispensable **médiation d'opérateurs,** les entreprises prestataires de messagerie qui, disposant d'un certain pouvoir d'initiative, assurent la mise en place et la gestion des circuits d'acheminement qui font l'objet de cette thèse.

Des réseaux territoriaux en concurrence

L'intérêt particulier que présente la messagerie par rapport aux réseaux traditionnellement envisagés dans une théorie territoriale est son **caractère concurrentiel.** En effet, la majorité des cas d'études abordés jusqu'ici dans cette optique (et souvent dans le cadre de thèses effectuées au LATTS[33]) ont considéré des réseaux à tendance monopolistique et à fort encadrement public : réseau d'assainissement, réseau de distribution électrique, réseau ferroviaire. Le poids important des coûts fixes du fait des infrastructures conduit à des structures de marché dominées par des monopoles naturels que vient consolider une protection réglementaire. Pour de tels réseaux, le thème de la concurrence a été surtout abordé par l'économie industrielle qui cherche à répondre par la contestabilité des marchés dans le cadre d'activités réticulaires à la question de la justification de la concurrence et de son éventuelle réintroduction à travers les

[33]Se référer à la bibliographie.

politiques de déréglementation[34]. La messagerie se caractérise par des seuils d'entrée sur le marché nettement moins élevés et des contraintes réglementaires relativement souples en comparaison avec d'autres réseaux ; les barrières varient toutefois entre les différents segments qui composent le secteur, mais elles se traduisent toutes par des structures de marché concurrentielles. L'analyse de la messagerie présente un apport intéressant à la théorie territoriale en cherchant à montrer l'intérêt d'une approche spatialisée dans les logiques économiques de concurrence réticulaire.

5. DÉFINITION DE LA PROBLÉMATIQUE

La proposition centrale qu'illustre la thèse fait de la configuration des réseaux l'élément pivot de la réflexion. Ainsi que le montre l'interprétation théorique des réseaux territoriaux, la morphologie réticulaire résulte d'un compromis entre les contraintes technico-économiques d'interconnexion et les besoins d'intermédiation des chargeurs. Dans cette optique, la morphologie du réseau de messagerie se comprend comme une position d'équilibre, un point d'aboutissement temporaire entre les exigences d'exploitation de l'offre et les attentes commerciales de la demande. Dans les faits, ce rapport ne cesse d'être redéfini et conduit à des ajustements successifs du *réseau réel.*

Mais la forme, ou plutôt la déclinaison possible de formes qui caractérise cette *"industrie spatiale"* qu'est la messagerie, selon l'expression de M. Savy, peut aussi s'interpréter comme la disposition d'un outil de production spatialisé. Les configurations qui s'avèrent plus efficaces dans un contexte concurrentiel servent de modèles et guident le comportement des autres opérateurs. La lecture morphologique des réseaux reflète étroitement les stratégies des entreprises à travers les contraintes du fonctionnement technique (forme spatiale), mais aussi par les modes de coordination interentreprises (forme organisationnelle) dont nous verrons qu'elles ont une composante géographique. A travers l'analyse morphologique des réseaux de messagerie, on touche à des enjeux cruciaux pour les entreprises du secteur car la forme se confond avec l'efficacité économique même du système de transport.

Le plan général de la thèse prend appui sur cette problématique et en développe les différents éléments que nous allons préciser maintenant. Le document lui-

[34]Parmi ses applications à des domaines industriels particuliers on peut citer N. Curien et M. Gensollen pour les réseaux de communication ou J. Pavaux, A. Perrot et D. Encaoua, pour les transports aériens (voir bibliographie).

même est articulé en quatre parties, elles-mêmes subdivisées en sections et chapitres.

6. STRUCTURE DU DOCUMENT

La première partie établit le cadre général d'analyse des réseaux de messagerie et permet d'en définir les principes de fonctionnement et les finalités. Suivant l'interprétation théorique retenue, elle s'intéresse à l'organisation réticulaire de l'activité à travers l'analyse de ses composantes technique et territoriale. Une première section définit le réseau par le système d'interconnexion offert : la définition fonctionnelle de consolidation des envois légers repose sur l'interdépendance technique des plates-formes constituées en réseaux solidaires et spécialisés. La messagerie revêt aussi une fonction d'intermédiation qui fait l'objet d'une seconde section. Envisagé dans son rôle d'organisateur de transport, l'opérateur de messagerie rend viable l'acheminement d'envois de faible poids intéressant une partie importante du secteur productif. Elément charnière entre le transport et la logistique, la messagerie intervient comme une fonction coordinatrice des autres activités et, partant, comme un lieu privilégié d'observation des évolutions contemporaines des logiques de production.

La deuxième partie s'intéresse à la manière dont les opérateurs parviennent à constituer et à adapter les réseaux réels à partir de cette tension fondatrice. Elle s'attache donc à la morphogenèse des formes réticulaires de la messagerie. La genèse peut ici prendre deux sens particuliers. Elle peut se présenter comme une résolution strictement fonctionnelle, où le réseau réel apparaît comme une réponse apportée ponctuellement. Or ce sens là est indissociable de son acception temporelle qui en inscrit le processus et ses promoteurs dans le temps. L'approche génétique selon un "temps long" permet en effet de mieux comprendre d'où viennent les opérateurs et comment ils parviennent (ou non) à gérer sur le long terme des contraintes qui épousent les transformations techniques des transports et les exigences des chargeurs. Au cours de cette analyse historique, on voit comment les réseaux de messagerie procèdent du territoire et accompagnent ses évolutions. S'intéressant particulièrement à l'évolution des systèmes spatialisés (la "morphogenèse réticulaire"), l'approche historique montre comment le développement de la messagerie est scandé par l'émergence successive de familles d'acteurs spécifiques qui accompagnent les modifications de la demande selon les transformations de l'environnement technico-économique.

En contrepoint de la "longue durée" de la partie 2, les parties suivantes cherchent, à la lumière de plusieurs études de cas, à la fois à mieux préciser les éléments du fonctionnement réticulaire des entreprises de messagerie et à comprendre les modalités de développement des structures spatiales existantes. Elles s'interprètent comme les résolutions factuelles de la tension intrinsèque des réseaux, entre les contraintes techniques et les opportunités territoriales. Ces troisième et quatrième parties s'interrogent sur l'efficacité de certaines formes réticulaires et l'avantage qu'elles confèrent aux entreprises qui les adoptent : formes spatiales qui renvoient à l'exploitation fonctionnelle des circuits d'acheminement (partie 3) et formes organisationnelles, référence aux modes de relations qui lient entre eux les différents intervenants des réseaux (partie 4).

La troisième partie a donc pour objet l'analyse de la configuration spatiale des réseaux techniques qui assurent l'acheminement des envois. A travers l'analyse de l'architecture des réseaux, elle met en lumière le fonctionnement concret de la gestion des flux et des noeuds et les recours face aux variations qui les caractérisent. L'établissement d'un modèle explicatif va permettre de présenter une lecture cohérente de la diversité des réseaux et de leurs évolutions respectives. A partir de ce cadre interprétatif (régulateur et théorique), il est alors plus facile de comprendre les stratégies territoriales individuelles des entreprises du secteur.

S'attachant à la spécificité des articulations entre acteurs au sein même des réseaux techniques, la quatrième partie cherche enfin à montrer que la flexibilité des structures de la messagerie s'éclaire aussi par les combinaisons entre les différentes entreprises du secteur qui forment par leur action coordonnée l'opérateur du réseau réel. En effet le réseau d'exploitation, par sa desserte et par les moyens qu'il suppose, dépasse le plus souvent les capacités d'une entreprise autonome. L'opérateur en charge de la gestion du réseau est ainsi fréquemment composé d'acteurs juridiquement indépendants mais économiquement solidaires dans l'offre de prestation. L'apparente souplesse et la multiplicité d'accords souvent inégalitaires ainsi que les contradictions apparentes d'acteurs tantôt complémentaires tantôt concurrents, suivent cependant des règles qui pourront alors être précisées.

Tout en assurant une progression de la problématique, chacune de ces parties éclaire de fait plus spécifiquement certaines relations qui composent le système théorique tel qu'il a été présenté. Afin d'en replacer l'enjeu dans ce schéma théorique, l'introduction de chaque partie restituera les relations concernées par le développement de la problématique dans le cadre de référence.

La logique interne du plan peut aussi être lue comme une variation de l'approche du réseau aux différentes échelles de l'activité de messagerie : la première partie concerne en effet l'ensemble du secteur, la deuxième partie s'intéresse à des familles d'acteurs. La troisième rend compte de la configuration de chaque réseau. Enfin la dernière partie s'attache à l'organisation et aux stratégies de coopérations entre entreprises, qui ensemble constituent l'opérateur en charge du processus de production.

L'analyse des échelles spatiales appelle naturellement l'approche complémentaire de l'échelle temporelle. Le temps est d'abord celui du délai des envois unitaires et de la gestion quotidienne de l'exploitation, mais c'est aussi le moyen et le long terme de l'évolution du réseau. Avec la problématique centrale de la souplesse ou de la rigidité d'un réseau, il s'agit bien en fin de compte de montrer selon quelles logiques et quelles régularités la structure technique et territoriale qu'est le réseau de messagerie parvient à s'ajuster en jouant simultanément à diverses échelles spatiales et temporelles. L'organisation réticulaire qui est amenée à gérer la circulation et ses variations s'inscrit tout particulièrement dans cette articulation des échelles spatiales et temporelles, mais elle intervient aussi comme une articulation entre ces deux dimensions fondatrices, qui sont le plus souvent analysées isolément. Comme le suggère très justement G. Dupuy, *"le réseau définit en même temps l'espace et le temps. Il établit entre eux un nouveau rapport fondé sur la circulation, le flux, la vitesse. (...) La dimension cinétique du réseau est donc fortement liée à la dimension topologique, tout comme à la dimension adaptative"*[35]. Et c'est bien ce lien de cohésion d'une architecture dictée autant par le temps que par l'espace qui rend à notre sens captivante l'étude des configurations réticulaires de la messagerie.

L'ensemble de la démarche vise donc à préciser l'éventail des mécanismes et des stratégies qui assurent aux acteurs une extraordinaire adaptabilité aux variations des flux face à des séquences temporelles courtes ou au contraire selon des évolutions structurelles plus lentes. L'approche suivie permet, par les variations des échelles de références, de décliner des réalités territoriales de plus en plus fines de l'adaptation des acteurs de la messagerie aux évolutions du marché.

35Dupuy G., *L'urbanisme des réseaux,* coll. U, Armand Colin, Paris, 1991, 198 p.

Le thème de la messagerie n'a été que peu abordé jusqu'ici comme thème de recherche. Il s'agit dans la majorité des cas, d'études de marché proposées par des bureaux d'étude. Fait exception à cette règle le travail d'équipe sur la messagerie express, réalisé par un ensemble de chercheurs européens, d'abord au sein d'un groupe restreint (le Club Eurotrans[36]), puis élargi à l'ensemble du continent (COST 314). La présence de M. Savy, qui a dirigé la présente thèse, au sein des deux groupements scientifiques n'est bien sûr pas indifférente au choix du sujet et à l'orientation prise par la recherche. Le libre-accès à sa documentation sur le sujet et la lecture attentive de ses travaux ont été une source précieuse de réflexion. De moindre portée, mais plus descriptifs, les multiples travaux de fins d'études de différentes formations en transport m'ont permis d'enrichir le propos par des exemples tirés de stages de terrain, permettant de mettre en lumière des points précis dans le fonctionnement du secteur. Une des sources essentielles d'informations factuelles s'appuie sur des articles concernant le sujet dans la presse professionnelle. Enfin, la compréhension de la multiplicité des relations et des fonctionnements particuliers des différents réseaux n'aurait pas été envisageable sans les entretiens avec les différents professionnels qui ont eu l'amabilité de consacrer de leur temps pour répondre à mes interrogations.

[36]Allemagne (Dieter Lâpple - Hambourg), Espagne (Federico Sabria - Barcelone), France (Jacques Colin - Aix-en-Provence, Michel Savy - Paris), Italie (Sergio Bologna - Milan), Pays-Bas (Cees Ruijgrok - Delft)

Première partie

LE MARCHÉ DE LA MESSAGERIE ET SON ANCRAGE TERRITORIAL

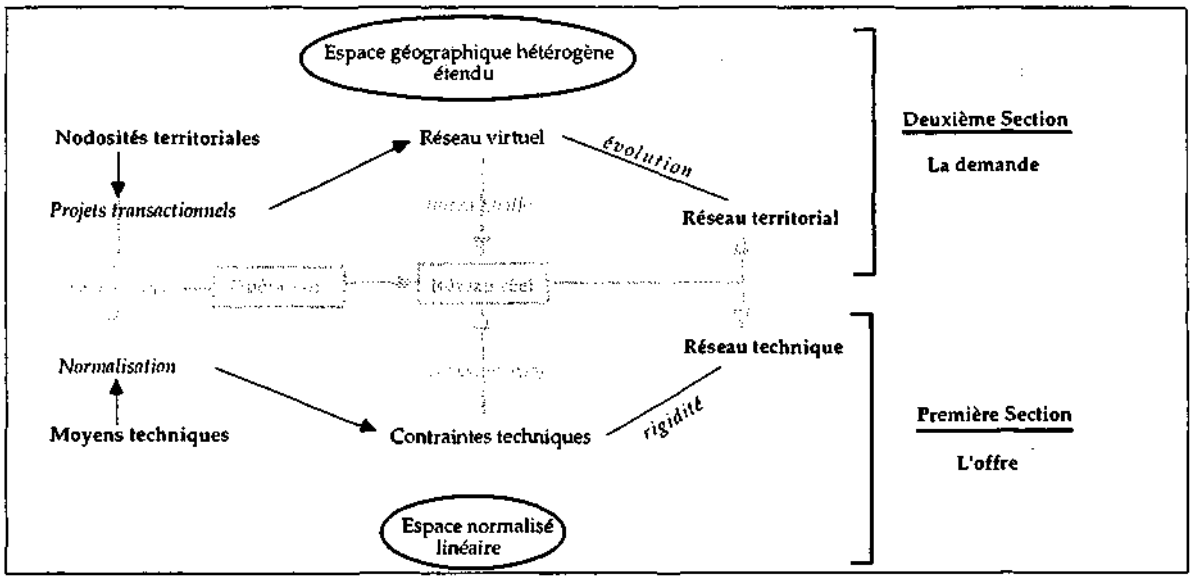
INTRODUCTION DE LA PARTIE I

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 assuré de porte à porte suivant des délais préétablis. Les colis sont rassemblés dans un véhicule de plus forte capacité pour le trajet principal afin de réduire le coût d'acheminement unitaire. La messagerie est assimilable à une opération de consolidation des envois que justifie la recherche d'économies d'échelle et de densité. Elle présente de ce fait des éléments structurels qui sont au fondement même de l'économie et de l'organisation du transport de marchandises. Le procédé du groupage peut en effet paraître banal, tant il est commun aux différentes activités d'organisation de la circulation : logiques du *feedering* pour le transport maritime, stratégies du *hubbing* pour les transports aériens de fret, constitution de trains complets dans l'acheminement ferroviaire ou encore chantiers intermodaux pour le trafic combiné. Toutefois, si la notion de consolidation est largement partagée, ses applications donnent lieu dans chaque secteur à des adaptations qui font naître des organisations spatiales spécifiques. Elles résultent de la conjugaison des données techniques et commerciales qui engendrent à leur tour des comportements stratégiques propres aux acteurs de chaque type de marché. La messagerie en illustre la mise en oeuvre particulière pour le fret léger, terrestre ou aérien.

Partant de l'idée fondatrice de la messagerie comme activité de consolidation du fret, cette première partie de ce travail s'efforce de caractériser plus précisément la nature réticulaire de l'activité à travers ses deux composantes technique et territoriale. Ces composantes mettent en regard, d'une part les moyens et la discipline d'exploitation auxquels doivent se plier les opérateurs (section 1) et, d'autre part, les besoins effectifs d'échange des chargeurs (section 2). On retrouve ici les réalités d'un marché concurrentiel structuré par la confrontation d'une offre qui repose sur des **systèmes techniques spatialisés** et d'une **demande territoriale** spécifique et évolutive de transport.

La présentation de la messagerie s'intègre dans la double réalité générique des réseaux, à la fois technique te territoriale, telle que l'envisage le schéma théorique présenté en introduction. La forme spatiale peut alors être envisagée selon deux analyses géographiques complémentaires que présenteront successivement chacune des deux sections.

Schéma 1/1. Interprétation graphique des thèmes abordés dans la partie 1



La première section propose une lecture de la messagerie comme un réseau technique, dans lequel les opérations de manutention et de transport exigent des moyens et des installations spécifiques. Les quatre chapitres qui composent cette section présentent différents aspects de l'activité. En partant des définitions et des éléments d'analyse les plus généraux, le propos entend restituer la diversité et les clivages internes du secteur de la messagerie. La définition juridique (chapitre 1) et la description des fonctions élémentaires (chapitre 2) conduisent à justifier pleinement le recours à la notion de *réseau* pour décrire cette activité en termes spatiaux. Dans cette optique, l'ancrage que constituent les implantations des plates-formes est décisif pour matérialiser l'existence du réseau technique à travers les quais, noeuds où s'effectuent les ruptures de charge. La différenciation des prestations, présentée au cours du chapitre 3, exige des moyens physiques et des implantations appropriées qui conduisent à une spécialisation des réseaux. Ainsi, après la présentation de l'éventail des services, le chapitre 4 montre-t-il comment la segmentation technique et commerciale de l'offre peut à son tour s'interpréter à travers une typologie territoriale des entreprises concernées.

Avec d'autres prestations (transport de fret et logistique avancée), les réseaux de messagerie concourent à la productivité de l'ensemble du système industriel en assurant une meilleure fluidité des échanges. La confrontation de la messagerie avec des activités proches (et souvent complémentaires) vise à évaluer son poids relatif et son rôle dans la gestion contemporaine des flux. Elle permettra aussi de délimiter précisément l'objet de notre recherche en faisant ressortir par contraste les spécificités fonctionnelles et morphologiques des réseaux de messagerie. Après la définition des moyens techniques d'interconnexion de la première section, la section 2 s'intéresse à la finalité de la mise en relation spatialisée que propose la

messagerie. Elle cherche à replacer la messagerie dans le fonctionnement d'un système productif englobant dont elle est un des éléments révélateurs. La messagerie s'interprète alors aussi comme un réseau territorial au sens où le définit G. Dupuy, c'est-à-dire comme un mode d'organisation souple permettant la desserte d'un espace géographique en évolution ; *"l'accent est alors mis, non sur les éléments techniques (...), mais sur l'organisation évolutive qui permet la desserte d'une unité géographique humaine"* [1]. Cette unité correspond dans notre cas précis aux lieux de consommation et de production. Pour mieux éclairer cette fonction d'intermédiation, le premier chapitre tente de détailler la structure et le dynamisme de la consommation de transport d'envois légers à partir de diverses séries statistiques disponibles. L'estimation quantitative pour un secteur assez pauvre en données est complétée par une recherche sur les caractéristiques unitaires des envois, par la distribution géographique des flux ainsi que par une présentation des secteurs économiques concernés par ce type d'acheminement. Le chapitre 2 montre ensuite comment l'offre de messagerie s'insère dans la démarche logistique dont elle épouse les transformations successives. Pourtant, bien que répondant étroitement à ces sollicitations, les circuits de messagerie maintiennent une organisation fondamentalement distincte d'autres prestations logistiques aussi bien dans leur morphologie que dans leur gestion des flux (chapitre 3).

[1] Dupuy G., "Les réseaux techniques sont-ils des réseaux territoriaux ?", *L'Espace Géographique*, n°3, 1987, pp. 175-184.

SECTION 1. VERS UNE CONCEPTION RÉTICULAIRE DE LA MESSAGERIE

L'acception moderne de la messagerie s'est singulièrement restreinte du fait de la spécialisation des fonctions de transport, puisqu'elle ne comprend plus l'acheminement du courrier, qui relève du monopole postal, ni les services de voyageurs auxquels le terme a pu renvoyer jusqu'au 19ème siècle. Au départ système de transport mixte, la messagerie se limite aujourd'hui au seul transport de marchandises. Elle se définit donc comme le métier qui consiste à collecter et à distribuer sur une base régulière des flux aléatoires de colis. Pour ce faire, l'ensemble des techniques de transport lui est ouvert. A côté de la régularité et de la taille réduite des envois, intervient aussi le caractère d'un service qui est assuré de "bout en bout", de la porte de l'expéditeur à celle du destinataire. Le marché de la messagerie s'adresse avant tout à des industriels ou des distributeurs. Cette approche écarte en principe les envois entre particuliers qui transitent le plus souvent par le système public postal aux modalités de fonctionnement très spécifiques. On peut toutefois y inclure les envois d'industriels ou de distributeurs à des particuliers qu'illustre par exemple le système de la Vente Par Correspondance (VPC).

Partant des insuffisances des contours juridiques de l'activité dans une optique géographique, il s'agit dans cette première section de préciser aussi clairement que possible les grands traits d'une structure organisationnelle à base territoriale. Cette approche permettra d'établir un vocabulaire spécifique reposant sur des opérations techniques et de définir le rôle des différents intervenants. Progressivement émergera une conception fonctionnelle de la messagerie comme activité économique spécifique et comme objet d'une possible étude géographique.

CHAPITRE l. **LE** CADRE JURIDIQUE

Avant de correspondre à une notion fonctionnelle ou commerciale, la messagerie renvoie à un type de contrat dans la législation des transports de marchandises. Le cadre strictement réglementaire ne reconnaît que deux catégories de fret où la messagerie est employée comme synonyme *d'envoi de détail.* Au sens juridique[2], elle renvoie à un type de contrat de transport dont ne relèvent que **les envois de moins de trois tonnes,** quel que soit le mode de transport employé. La limite pondérale est importante, car au-delà des trois

^*Lamy Transport,* tome 1, Route, Division III, "Le déplacement de la marchandise", Article n°160, édition 1994.

tonnes, l'envoi relève du **contrat-type,** alors qu'en-deçà[3] de cette charge, s'applique le **contrat type messagerie[4].** Dans cette approche juridique, aucune référence n'est jamais faite aux conditions techniques d'exploitation sur lesquelles nous reviendrons : l'attention est ici centrée sur la détermination des responsabilités et des contraintes qui incombent aux différents intervenants.

Le but assigné à ce chapitre est donc de définir dans un premier temps l'activité générique de messagerie, telle qu'elle est envisagée dans la législation des transports. Cette approche permettra de préciser un vocabulaire qui lui est propre. Il renvoie à des pratiques organisationnelles originales qui portent en elles les caractéristiques d'une réticularité territoriale. Cette dernière sera abordée dans le deuxième chapitre.

L'origine de la limite des trois tonnes est à rechercher dans la TRO (Tarification Routière Obligatoire) entrée en vigueur à partir de 1961 et au-delà dans le texte de coordination sur les transports de 1949. On peut penser que l'origine même de cette référence pondérale est à chercher dans un barème de tarification que la SNCF[5] appliquait alors aux groupeurs, et avant elle les diverses compagnies ferroviaires, en référence à des contraintes techniques et à des options commerciales. Il existait en fait deux limites pondérales dans l'acception ferroviaire des envois de détail, associée à des tarifications spécifiques. Selon les catégories des produits, elles se situaient à 3 ou à 5 tonnes[6]. C'est donc la première limite qui a été retenue par le législateur et finalement adoptée comme référence unique par l'ensemble de la profession, sans que nous puissions en motiver le choix, sinon par le tonnage réduit auquel correspondent la notion et les pratiques liées à l'envoi de détail. Le monde routier a longtemps calqué ses prix sur ceux mis au point par les ingénieurs et commerciaux ferroviaires pour des raisons à la fois d'alignement tarifaire sur un mode de transport alors dominant et pour des raisons de commodité de calcul, *"laissant ce travail d'Hercule aux polytechniciens de la SNCF"*[7].

[3] Aucune mention d'une limite pondérale inférieure n'est faite dans le texte juridique de référence.
[4] Au sein des envois de moins de trois tonnes, il existe toutefois des contrats spécifiques pour les transports d'animaux vivants, les transports en citernes ou sous température dirigée qui font l'objet de réglementations spécifiques liées à la nature particulière des produits transportés.
[5] Le *Rapport Coquant* de 1969, du nom de l'ingénieur général des Ponts et Chaussées qui présida la commission, *"chargée d'étudier les problèmes posés par le transport des marchandises sous la forme d'expédition de détail",* indique que comme le transport public routier ne dispose pas de définition précise des envois de détail, *"les professionnels s'inspirent en général des règles suivies par la SNCF",* p. 4.
[6] "Le *classement en "séries" valable pour le rail comme par la route, tient compte de l'aptitude au chargement, de l'agressivité (sic) et de la fragilité des marchandises", ibid.,* p.4, note 2.
[7] Jannin P., *La Compréhension des mécanismes déformation des prix en messagerie,* Conférences SITL du 30 mars 1995.

Aujourd'hui cette limite est largement vidée de toute validité pratique et ne conserve qu'une signification juridique. Le poids moyen des envois en messagerie est nettement plus bas : la plupart des professionnels estiment que 600 kg représente la limite maximale des envois de leurs propres services traités fonctionnellement en messagerie, selon le principe d'un groupage après rupture de charge. Au-delà, dans la pratique des transporteurs, les envois sont assimilés aux lots, c'est-à-dire qu'il ne sont plus déchargés à quais. De tels envois jusqu'à la limite des trois tonnes continuent cependant à relever juridiquement du statut de la messagerie. On a donc bien ici affaire à une dissociation entre les pratiques professionnelles et le cadre du droit commercial. L'actuelle discussion sur une refonte des contrats types conduirait à redéfinir le seuil à 500 kg[8].

A l'autre extrémité de l'échelle pondérale, le monopole postal s'applique pour les lettres[9], sans limitation de poids et les paquets de papiers[10] (à l'exclusion des envois "par exprès", effectués par les employés d'une entreprise pour son compte exclusif). Ainsi, les factures ne peuvent transiter avec les marchandises, car elles revêtent un "intérêt immédiat" qui les assimile au courrier et les affecte donc au monopole postal. Le monopole sur les envois de marchandises de moins d'un kilo n'est pas revendiqué par la Poste ; en effet, il existe des dispositions légales de limitation pour les prestations *"dissociables du service d'intérêt général"* (c'est le cas des envois express) et pour les prestations que la Poste comme service public n'est pas réputée en mesure d'offrir. Le secteur postal réservé concerne par conséquent *"le courrier standard et adressé, ne contenant ni imprimé, ni produit. Il se limite donc aux envois de communication individuelle, à savoir lettres et cartes"*[11]. Cette disposition ouvre la voie à de multiples opérateurs privés de plus en plus impliqués sur le marché, invoquant entre autres la contrainte des délais pour offrir leurs services aux entreprises. Les messagers expressistes sont présents

"En se limitant à un prix pour la ville centre et un pour les autres localités du département de destination, la mise en place d'une grille tarifaire nationale au départ d'une ville suppose l'établissement de près de 2280 prix. La même opération pour un réseau national au départ des 95 départements oblige à calculer 443 000 prix qui doivent faire l'objet d'adaptations aux principaux types de marchandises."

[8]Entretien M. Tilche, *Bulletin des transports et de la logistique.*

[9]Selon un arrêt de la Cour d'Appel de Paris du 19 mars 1982, est considéré comme lettre *"tout objet manuscrit, imprimé, polygraphié, autographié ou obtenu à l'aide d'un moyen mécanique quelconque expédié sous enveloppe ou à découvert, et ayant pour l'expéditeur et le destinataire, ou les deux, le caractère de correspondance actuelle et personnelle".*

[10]Article 723 du Lamy transport tome 1, Route.

"L'administration des Postes est investie d'un monopole pour le transport des lettres, quel que soit leur poids, ainsi que des paquets de papiers dont le poids n'excède pas un kilogramme." (art. L 1 du Code des Postes et Télécommunications).

^Balivo C, *Monopole postal et transport d'objets légers,* Mémoire de fin d'études, DESS Transport International, Paris I, 1994, p. 37.

pour un acheminement national et international, dès lors que leur prestation n'entre pas dans le cadre d'une obligation universelle. Pour les segments d'activité particulièrement rentables des envois entre entreprises, de larges brèches existent dans le monopole, exploitées en particulier par les coursiers. Concernant l'express, Jet Services a ouvert la voie en France à nombre d'autres opérateurs depuis plus de 25 ans[12]. A l'inverse, les acteurs privés accusent les entreprises publiques ou à capitaux publics (en France, La Poste et ses filiales de droit privé) de concurrence déloyale par les avantages dont elles peuvent disposer (subventions croisées, abus de position dominante, exonération du droit de timbre)[13]. Dans son étude, Catherine Balivo note justement que *"devant les imperfections que présente la base légale du monopole postal, c'est bel et bien la jurisprudence et non la simple règle légale qui actualise le champ d'application du service public"*[14].

Une distinction terminologique s'impose entre les envois sans valeur marchande (le **courrier,** terme réservé en principe aux lettres, mais les prestataires privés emploient de préférence le terme de **pli** ou de **document)** qui n'exigent pas de droits de douane au passage de la frontière aux marchandises qui sont conditionnées en **colis[15],** le plus souvent jusqu'à 100 kg, ou **paquets** de moins de 30 kg (on parle aussi de "petits colis"). Un envoi peut être composé de plusieurs colis ou d'un seul (envoi monocolis).

Echappe au monopole, outre les papiers liés au service personnel des entrepreneurs de transport, l'acheminement de journaux et imprimés, quel que soit leur poids, lorsqu'il est effectué par envois non clos. Cet acheminement donne lieu à des activités spécifiques (comme le routage, diffusion urbaine de la presse) auxquelles s'applique le terme toujours au pluriel de "messageries" (les Nouvelles Messageries Parisiennes par exemple). Ces dernières fonctionnent

[12]Les démêlés de Jet Services avec La Poste seront précisés dans une partie ultérieure de la thèse.

[13]Sur la question juridique et la jurisprudence, des synthèses sont régulièrement proposées :
Broussole D., "Chronopost sous-traite-t-elle à la Poste au juste prix ?", in *Bulletin des Transports et de la Logistique,* n° 2696 du 3 mars 1997, pp. 176-177.
Tilche M., "Concurrence messagerie", in *Bulletin des Transports et de la Logistique,* n° 2743 du 9 mars 1998, p. 76.
Transports Actualités, "Débat sur la concurrence *déloyale* des acteurs publics", n° 626, du avril 1997, p. 8.

[14]Balivo C, *op.cit.* p. 45.

^A connotation longtemps familiale de conditionnement des échanges entre ménages, le terme de colis désigne aujourd'hui le plus souvent *"tout envoi, remis au transport, sous emballage, dont le poids brut unitaire ne dépasse pas la cinquantaine de kilos."*(Syndicat national des entreprises de transport léger et services réguliers).
Sur la recherche d'une définition normalisée de colis se référer à
Fos Colette (de) G., "Colisage", in *Bulletin des Transports et de la Logistique,* n° 2530, du 19 juillet 1993, p. 127.

selon des modalités spécifiques qui seront peu abordées ici. A l'international, où aucune réglementation ne vient limiter la concurrence, les services publics sont directement soumis à l'intervention d'acteurs privés particulièrement efficaces, souvent d'origine américaine.

Plutôt que de poursuivre une stratégie de défense d'un monopole fragilisé dans un contexte européen favorable à la concurrence, La Poste a préféré suivre une attitude plus offensive. A partir de 1986, elle met en place une filiale de droit privé (Chronopost) pour offrir des prestations express et des envois internationaux que n'assure pas le service universel de l'entreprise publique. Comme ses homologues européens, elle étend progressivement son offre à travers le rachat d'autres structures (TAT Express, Jet Worlwide). Accusée de concurrence déloyale, accusation dont certains éléments ont d'ores et déjà été juridiquement rejetés[16], la Poste contre-attaque sur le marché de la messagerie rapide et du monocolis en orientant explicitement une gamme de ses services vers les entreprises (Dilipack en 1997) qui vient renforcer la gamme variée de prestations de ses filiales.

On voit par là que les définitions juridiques des prestations et l'établissement des prérogatives des différents acteurs trouvent une traduction économique forte. A côté des conflits et des enjeux de délimitation légale des intervenants, la notion de messagerie définit aussi l'établissement du cadre des relations entre les contractants, ainsi que leurs responsabilités respectives.

1. Une définition contractuelle

Outre le poids spécifique de l'envoi unitaire qui est limité pour la messagerie, la distinction juridique entre contrat-type et contrat de messagerie se définit alors au moins par quatre autres points :

1.1. Le chargement

Dans le cadre d'un "contrat-type", où le poids de l'envoi dépasse les trois tonnes, *"le calage et l'arrimage des marchandises incombent au donneur d'ordres <l'expéditeur> qui a la charge de leur exécution."*[17]. Ce n'est pas le cas pour la messagerie où le chargement passe sous la totale responsabilité du transporteur en ce qui concerne le déplacement de la marchandise.

[16]Voir l'article de synthèse de Tilche M., "SFMI-Chronopost, pas d'aides de l'Etat", in *Bulletin des Transports et de la logistique,* n° 2760 du 6 juillet 1998, p. 512.
[17] *Lamy Transport,* article 1147,1998, tome 1 Route.

1.2. Les tarifs

Aujourd'hui la tarification des transports est libre, quel que soit le secteur concerné. Mais longtemps, le statut des transports de messagerie a été moins contraignant que celui du transport généraliste (lots et charges complètes) : alors que les transports routiers de marchandises étaient soumis à des limitations réglementaires d'accès à la profession et à une tarification routière (TRO) qui fixait légalement le montant des prestations, la messagerie jouissait d'un accès plus ouvert et les prestataires déterminaient librement leurs tarifs[18]. Toutefois, lorsqu'un commissionnaire faisait appel au transport public pour assurer une traction par un transporteur tiers, il était bien sûr soumis à la règle générale, jusqu'à la suppression définitive de celle-ci en 1986.

1.3. Les délais

Comme pour la limite des trois tonnes, la spécification des délais réglementaires ne correspond plus depuis longtemps aux normes couramment pratiquées. Ainsi, le contrat type messagerie[19] précise que le délai d'acheminement est d'un jour par tranche de 400 kilomètres à parcourir (ce qui correspond à une contrainte équivalente au transport relevant du contrat-type général). Au temps de transport s'ajoutent les délais de livraison locale : un jour pour les communes de plus de 10 000 habitants et les sous-préfectures, deux pour les autres localités. En fait ces précisions, comme pour les limites pondérales, sont illusoires : leur validité est très largement caduque et vidée de toute signification commerciale. Alors que les temps d'acheminement pratiqués aujourd'hui dépassent très rarement 48 heures pour l'ensemble du territoire français, le tableau cite encore des délais de livraison d'une semaine !

La question des délais intervient aussi au moment de la livraison. Au-delà d'un dépassement notifié de 30 minutes après son arrivée, le messager peut, soit traiter l'affaire comme un empêchement et quitter les lieux en laissant un avis de passage, soit poursuivre son attente, moyennant un complément de rémunération[20].

[18]Toutefois, si une entière liberté est accordée aux envois de moins de trois tonnes, les envois de 3 à 5 tonnes sont alors soumis à une réglementation tarifaire (Rapport Coquant, *op. cit.*, p. 4).
[19]*Lamy Transport*, article 1147, 1998, tome 1 Route.
[20]*Lamy Transport*, article 115, 1998, tome 1 Route.

1.4. Les termes du contrat

Si l'approche juridique présente un cadre d'exploitation devenu largement désuet quant aux pratiques courantes du métier, il permet néanmoins de préciser l'acception de différents termes repris dans la suite du mémoire. L'essentiel de l'apport juridique réside dans la précision des termes du contrat réglant les relations entre les différents transporteurs.

Un **envoi** se définit par un couple unique expéditeur/destinataire. Il peut ainsi être composé de plusieurs **colis**[21]**,** dans la mesure où ceux-ci ont une destination identique et à condition qu'ils soient remis au même moment au transporteur. Selon la législation, chaque envoi doit faire l'objet d'un contrat de transport séparé : le **récépissé,** document à valeur juridique qui accompagne le colis et dont les engagements contractuels sont imprimés au dos des différents feuillets. Il rappelle les conditions générales du transport et les engagements propres du commissionnaire ou du transporteur vis-à-vis de l'expéditeur. Le contrat n'est rempli que quand il a reçu la signature du destinataire sur un récépissé (il doit être émargé par le **réceptionnaire** et également porter la date et le cachet de l'entreprise ou le nom du destinataire). Cette marque fournit la preuve de la remise au destinataire. En l'absence d'un de ces éléments, le contrat n'est pas clos.

Cet aspect, en apparence anodin et purement formel, n'est pas sans conséquences sur la durée de tournée de distribution. Les formalités de l'opération prennent quelques minutes (lorsque toutes les conditions sont réunies) ce qui finit par être non-négligeable avec la multiplication des arrêts. Complet, le document permet en retour de fournir une preuve opposable aux tiers. En cas de dommage, un délai de 10 jours est accordé au destinataire pour engager un recours.

En messagerie, un expéditeur peut effectuer un **chargement** dépassant 3 tonnes, si chacun des envois qui le compose est inférieur à cette charge (c'est-à-dire que chacun d'eux est adressé à un destinataire différent), l'expédition relève alors entièrement du contrat de messagerie.

2. Une prestation de service

Dans son emploi courant, la "messagerie" correspond toujours à **un type de prestation commerciale** définie par un contrat. La notion de messagerie s'applique ainsi à des entreprises qui proposent une telle prestation et désigne par

[21] Au sens juridique, il faut entendre par colis toute charge unitaire remise au transporteur, quel qu'en soit le poids ou le volume (carton, caisse, conteneur, palette cerclée ou filmée etc.).

extension l'ensemble des acteurs de la chaîne de transport mobilisée pour en assurer le fonctionnement technique.

Dans un sens plus restreint, la notion de messagerie peut s'entendre au sens d'une **offre commerciale spécifique.** En termes de produit offert, les professionnels opposent alors communément *messagerie* et *express* sur la base des délais d'acheminement requis. Dans les années 1970, l'express assurait la livraison le lendemain pour des envois plus légers, alors que les délais de messagerie étaient de plusieurs jours. Moins nette sur le temps d'acheminement, la différence se reporte désormais davantage sur la garantie de livraison et le suivi des colis que proposent systématiquement les services express. Au sein du secteur de la messagerie, l'express (il faudrait parler de messagerie express) demeure donc une prestation haut de gamme et complète une messagerie "traditionnelle" ou "rapide".

Le recours à la messagerie comme prestation externe à l'entreprise expéditrice soulève deux questions assez différentes, d'une part celle de la justification économique qui rend plus attractif le recours à un acteur spécialisé, d'autre part, celle de l'intervention d'agents externes, de leurs statuts et du rôle exact des intervenants de la chaîne de transport ainsi décomposée.

1.1. Les avantages de L'externalisation

Dans son rôle d'acheminement d'envoi de détail, la messagerie peut en principe être exercée par une entreprise pour son compte propre, mais elle peut aussi être confiée à un tiers. C'est ce qui se passe dans l'écrasante majorité des cas, puisque l'externalisation assure une réalisation au moindre coût de ce type de transport. Pour les chargeurs, la gestion en propre d'envois de faible importance vers des destinations spatialement dispersées est d'autant plus difficile à envisager que les volumes à traiter sont variables selon les clients, la période de l'année ou le niveau général de l'activité économique. Mais ce qui est un handicap pour les expéditeurs pris isolément se retourne en autant d'avantages pour les prestataires spécialisés leur permettant d'assurer un service unitaire à moindre coût. En effet, le caractère crucial de leur compétitivité réside, outre dans les classiques économies d'échelle, dans le caractère **intersectoriel et multi-clients** de leur offre, où la diversité spatiale et temporelle de la demande assure au prestataire des économies de diversité.

Un marché plus étendu permet de bénéficier d'économies d'échelle : la gestion de volumes plus importants réduit le coût unitaire de traitement et assure de

meilleurs taux de remplissage des véhicules de transport. Par ailleurs, la diversité sectorielle d'une clientèle hétérogène permet aux messagers de contrebalancer les effets de fluctuations saisonnières de certaines activités économiques. La recherche de clients dont l'activité est contra-cyclique ou structurellement complémentaire permet d'obtenir un phénomène de lissage des volumes à transporter. De la même manière, une implantation diffuse sur le territoire, aux deux bouts de la chaîne de transport, favorise le rééquilibrage des flux. Dans tous les cas, la spécialisation dans le transport de détail assure une meilleure saturation des moyens de transport et, par conséquent, un prix de revient moindre aux prestataires spécialisés.

La prise en charge interne de la fonction de messagerie peut se justifier, malgré un éventuel surcoût, pour des activités dans lesquelles l'approvisionnement ou la distribution fine joue un rôle stratégique d'indépendance, comme par exemple les services de développement photo (Kodak). Parfois, les volumes à traiter en propre sont suffisants pour assurer la mise en oeuvre d'un dispositif autonome, comme cela a pu être le cas dans l'approvisionnement des pièces détachées automobiles (Gefco)[22]. Mais, dans un souci de rentabilité, ces prestations, d'abord internes à l'entreprise, ont vite été constituées comme filiales. Une offre ouverte au marché permet de compléter les flux internes et fait bénéficier à l'entreprise-mère d'économies d'échelle liée aux volumes plus importants. Enfin, elle garantit une compétitivité accrue par la situation de concurrence.

1.2. La diversité des statuts des prestataires

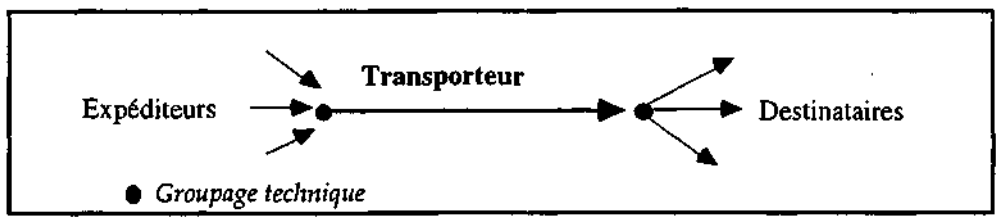
Le transport de messagerie implique des acteurs aux statuts juridiques et aux responsabilités différenciés que précise la notion de groupage. Il faut toutefois noter que, si toute opération de messagerie correspond à un groupage, ce dernier entre dans la catégorie de la messagerie tant que les envois concernés restent inférieurs aux trois tonnes réglementaires.

L'expéditeur (ou le **chargeur)** désireux de faire parvenir un colis à un **destinataire** dispose de divers moyens. Si l'expéditeur (ou le destinataire) se charge lui-même de faire parvenir l'envoi, le transport relève du **compte propre.** Dans le cas de la messagerie, la dispersion géographique des destinataires rend plus intéressant le recours à un intermédiaire spécialisé dans le groupage. Le transport relève alors du transport public (ou **compte d'autrui)** pour lequel on distinguera deux cas de figure :

[22]Les deux cas seront analysés ultérieurement dans la section.

- soit le prestataire est **transporteur** : il dispose alors en propre du matériel adéquat pour mener de bout en bout l'acheminement des colis sans faire appel à un tiers. Il peut cependant effectuer le groupage des différents envois qui lui ont été remis directement par les expéditeurs, on parle alors d'un simple **groupage technique.**

Schéma 1/2. Les intervenants du groupage technique

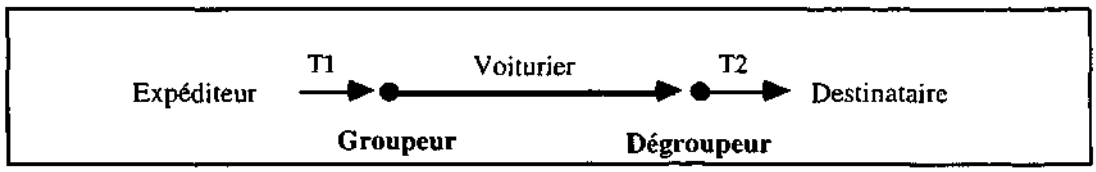


- si tel n'est pas le cas, le prestataire fait intervenir d'autres acteurs et devient **commissionnaire groupeur,** c'est-à-dire qu'il agit comme organisateur de transport qui s'engage quant aux résultats[23], contrairement au **transitaire,** qui est également un intermédiaire spécialisé, mais dont l'engagement porte seulement sur les moyens (ce dernier est juridiquement un mandataire). Si l'envoi pris en charge reste bien sous la responsabilité du commissionnaire, il est confié à des transporteurs intermédiaires qui assurent en son nom l'acheminement des envois et avec lesquels il passe un contrat de transport. Comme ce dernier dépasse généralement les trois tonnes, il relève alors du contrat-type. On parle dans ce cas de **groupage au sens fort d'une activité professionnelle** (décret n°90-200, mars 1990) interposé entre l'expéditeur et le transporteur affrété, dénommé ici **voiturier.**

Aux deux bouts de la chaîne de transport de messagerie, le commissionnaire peut également confier l'acheminement terminal, soit à d'autres transporteurs (Tl & T2 sur le Schéma 2) qui assurent les tournées de livraison, soit à un autre commissionnaire, le **dégroupeur,** s'il n'est pas lui-même présent sur place. Ainsi constituée, la chaîne de transport peut faire intervenir jusqu'à 5 acteurs juridiques différents, auxquels s'ajoutent l'expéditeur et le destinataire.

[23] Rappelons *qu'"un commissionnaire de transport est un intermédiaire professionnel qui se charge de faire exécuter, sous sa responsabilité et son nom propre, un transport de marchandises pour le compte d'un client, en ayant le libre choix des modes-ou au moins des entreprises-de transport." (Lamy Transport 1998,* Tome 2, 9ème partie, Lexique).

Schéma 1/3. Les intervenants du groupage juridique



Autrefois, le commissionnaire se limitait à collecter les envois que les expéditeurs lui apportaient au dépôt. Puis, sous l'effet d'une concurrence croissante, ont été organisées des tournées de collecte ou *ramasse,* prises en charge par le commissionnaire ou par un troisième transporteur pour le compte du groupeur.

Dans la majorité des cas, les deux figures précédentes se combinent, car le commissionnaire est aussi transporteur, c'est-à-dire que tout à la fois, il possède des véhicules en propre et que, par ailleurs, il fait appel à des transporteurs pour compléter ou suppléer son offre. En pratique, il est donc toujours difficile de savoir si l'organisateur de transport agit comme transporteur ou comme commissionnaire.

Le prestataire de messagerie apparaît ici clairement comme l'intermédiaire, maillon entre l'expéditeur et le destinataire, entre le donneur d'ordres et les divers types de transporteurs. On comprend dès lors pourquoi il est important de préciser juridiquement et avec soin l'enchaînement des diverses responsabilités : il s'agit de surmonter les discontinuités et les aléas que suppose tout échange commercial en assignant à chaque intervenant ses responsabilités et ses prérogatives. C'est là sans doute un des enseignements à retirer des développements précédents. L'approche juridique permet donc un premier cadrage de l'activité de messagerie dans une fonction de mise en relation dont il faut maintenant restituer la réalité spatiale. La continuité est alors interprétée dans la perspective de traitements successifs des envois et de prise en charge des déplacements physiques des colis de détail. Une approche fonctionnelle s'impose dès lors. Elle va mettre en évidence les traits communs de l'exploitation de la messagerie avant d'en distinguer les nuances dans un chapitre ultérieur.

CHAPITRE 2. UNE APPROCHE FONCTIONNELLE

L'approche spatiale de l'activité de messagerie conduit à revenir sur la définition contractuelle proposée par l'approche juridique précédente pour porter une plus grande attention aux opérations concrètes et à leurs enchaînements. Dans cette perspective, la définition de la messagerie retenue par l'INSEE dans le fichier

SIRENE est celle de la NAF (Nomenclature d'Activités Française). C'est elle qui va nous servir de référence en établissant les contraintes et mentionnant l'organisation technique nécessaire à ce type spécifique d'opération. Son approche permet de distinguer plus clairement l'activité de messagerie des autres fonctions de transport de marchandises.

Regroupée avec le fret express sous la rubrique 634 A du code A.P.E. (Activité Principale Exercée), la messagerie est définie par l'INSEE comme

> *"la collecte d'envois multiples (groupage) de moins de trois tonnes groupés sur des quais pour constituer des chargements complets aptes à remplir des véhicules de transport pour dégroupage au quai du centre réceptionnaire et livraison au domicile destinataire."*

Au-delà de la limite du poids communément retenue des 3 tonnes, certaines remarques fondamentales méritent de retenir notre attention dans cette définition :

- *la notion de groupage,* opération qui consiste à rassembler dans un même véhicule des envois d'origines ou de destinations diverses dans le but de bénéficier d'économies d'échelle
- *le passage à quai* où s'impose la rupture de charge qui permet le changement de véhicule
- *la livraison entre expéditeur et destinataire,* livraison porte à porte[24] qui rappelle que la prise en charge vise à assurer une continuité spatiale entre deux sites et deux acteurs économiques.

En messagerie, le transport implique donc nécessairement une rupture de charge et un passage à quai, ce qui écarte d'emblée le transport "en droiture" ou la course (transport urgent de bout en bout avec un véhicule dédié). Ainsi, plus que la seule caractéristique du poids de l'envoi, c'est la nature de son organisation qui définit le mieux cette activité dont nous allons préciser maintenant les grandes lignes en montrant qu'elle repose sur une organisation territoriale spécifique.

[24]La notion de domicile doit elle-même être précisée ainsi que les modalités de livraison. Le contrat de messagerie stipule que le lieu de prise en charge et de livraison est pour le commerce le seuil du magasin, pour un établissement industriel **dans l'enceinte de l'établissement** (le lieu doit être précisé sur le contrat), enfin pour les particuliers, c'est **la porte de l'appartement** qui fait office de référence. Pour plus de précisions, on se reportera à *Lamy Transport,* tome 1 Route, Modalités de livraison, articles n°190 à 192,1998, tome 1 Route.

1. Une succession d'opérations élémentaires

Les opérations élémentaires qui contribuent à l'acheminement d'un envoi de messagerie supposent des activités de traitement physique des marchandises, mais aussi des transmissions d'informations et des opérations administratives. Si l'on s'en tient dans un premier temps à ses composantes physiques, l'opération de messagerie peut être représentée comme un enchaînement d'étapes qui retracerait le parcours-type d'un colis. Les traitements successifs qui vont être maintenant présentés peuvent être éventuellement confiés à divers opérateurs sans en modifier la logique d'exécution.

1.1. L'enlèvement

Le transporteur organise des tournées d'enlèvement ou *de ramasse* en passant prendre les envois chez les chargeurs réguliers ou en réponse à des demandes ponctuelles des clients. Les tournées s'organisent donc selon un itinéraire préétabli, comportant un certain nombre d'arrêts, variables selon la distance à parcourir et les délais à respecter. Lors des tournées d'enlèvement, les colis comportant l'adresse du destinataire sont remis au chauffeur qui établit un document de prise en charge et enregistre un état récapitulatif de l'envoi précisant le poids du colis et la nature de la prestation. Ces données serviront à la saisie de chaque **position** (terme synonyme d'envoi) et à l'établissement du **récépissé** (contrat de transport) qui accompagnera l'envoi de l'agence de livraison au destinataire final.

La recherche d'optimisation des parcours des tournées se traduit le plus souvent par la combinaison des opérations de ramassage et de livraison. Ainsi, la plupart des tournées sont **mixtes,** avec une dominante de distribution en début de parcours (tout à la fois pour décharger le véhicule et assurer les délais garantis à la livraison) et une dominante de ramassage en fin de parcours. En fin de tournée, les véhicules d'enlèvement sont déchargés sur le quai du transporteur. Se bouclant ainsi sur l'agence, les itinéraires épousent la forme d'une 'marguerite" (itinéraire circulaire convergent) à partir de ce point central.

L'introduction des données informatisées a apporté des modifications dans la conception des itinéraires des tournées. Alors que l'ancien traitement manuel répartissait les colis selon des itinéraires ou des zones géographiques prédéfinies et selon des "tournées fixes"^, la banalisation des logiciels d'optimisation des

[25]Tridot J.M. *Les tournées d'une entreprise de messagerie, méthodes actuelles, techniques futures,* DESS "Transport et distribution", Université Paris Panthéon-Sorbonne, mai 1990.

parcours permet aujourd'hui d'assurer une meilleure productivité en épousant le caractère aléatoire de la demande de transport. Ces "tournées variables" tiennent compte des différents paramètres de coût sous une contrainte temporelle où sont conjuguées diverses données comme l'heure d'ouverture des entreprises et le caractère prioritaire de certains envois. Ainsi, le système d'un "sur-mesure" quotidien est peut-être plus à même de s'adapter à une clientèle devenue elle-même plus volatile. Si elle comporte des avantages, cette flexibilité accrue a aussi des revers : l'interchangeabilité supposée des chauffeurs n'est pas toujours synonyme d'efficacité. Le manque de connaissance des particularités d'un itinéraire et de ses variantes ou la méconnaissance d'un interlocuteur privilégié peut conduire à des retards. Un autre gain de productivité important à dégager dans les tournées sera sans doute atteint avec la banalisation de systèmes de pilotage embarqués, informant le chauffeur de l'état de la circulation et proposant d'éventuels itinéraires de substitution.

1.2. Le passage à quai au centre expéditeur

A leur arrivée au centre expéditeur, les marchandises sont pesées, triées par destination et positionnées devant le poste de départ des camions de ligne selon le principe même du groupage. Les agences disposent de quais surélevés pour faciliter la rupture de charge et les échanges de fret entre véhicules. On peut procéder à un réétiquetage des envois avec un "code barre" afin de permettre un tri automatisé ou un suivi informatique aux différentes étapes de leur trajet. Les centres de collecte importants sont pour la plupart automatisés. *"Les portes de déchargement sont alors équipées de convoyeurs télescopiques qui avancent dans les véhicules au fur et à mesure du déchargement. Les colis ayant déjà subi un étiquetage code barre passent sous des lecteurs lasers qui provoquent l'évacuation. vers les goulottes de destination, les autres sont triés manuellement ou, pour les expéditions plus lourdes, palettisées suivant des conduites automatisées au* sol"[26].

1.3. Le plan de traction

Chacune des destinations constitue une ligne de traction pour le transport de longue distance. Elle reçoit le fret destiné à une agence ou à un centre de transit. Sur le parcours principal, on peut avoir recours à plusieurs modes de transport : selon les distances à parcourir et le degré d'urgence, l'acheminement peut être assuré par route, train ou voie aérienne. Le colis peut aussi emprunter successivement plusieurs modes de transport. Pour la route, l'exploitant a

[26]Eurostaf-Eurosiris,Messagerie *et fret Express, perspectives stratégiques et financières,* Paris, 1995.

recours aux camions de plus fort tonnage : semi-remorques, camions-remorques. Il peut aussi faire usage pour le transport combiné de caisses mobiles ou conteneurs , et pour le transport aérien *d'igloos*, dénommés ainsi en raison de la forme des conteneurs légers qui s'adapte aux soutes arrondies des avions cargo. Dans tous les cas, les trafics directs inter-agences sont privilégiés. Mais, si les volumes à transporter ne justifient pas économiquement l'usage d'une liaison directe entre deux agences, des groupages sont organisés sur des plates-formes intermédiaires ; on peut distinguer une traction primaire et une traction secondaire (cf. Schéma 1/4).

Le trafic aérien concerne les destinations internationales ou européennes en express. Pour des tractions nationales, ce mode est employé uniquement sur les parcours les plus longs, à destination du "Grand Sud" au départ de Paris. Le recours au train reste marginal dans les plans de transport des messagers, conjuguant les lourdeurs administratives et les rigidités techniques (contraintes des sillons horaires). Ce type de transport est aussi devenu synonyme de rupture de charge supplémentaire, car bien peu de plates-formes sont désormais embranchées.

Contrairement aux modes aérien et routier, le fer n'a pas su tirer parti de son potentiel et le transport combiné, même s'il se développe, reste encore marginal pour la messagerie. Les opérateurs déplorent des horaires inadaptés à leur service de nuit. Les possibilités de la grande vitesse ferroviaire auraient pu déboucher sur une offre compétitive de traction à l'échelle européenne (avec le prolongement vers l'Europe du Nord) pour les grands opérateurs express. Or, à l'exception de la mise en service de T.G.V. postaux sur l'axe Paris-Lyon, aucun projet n'a jusqu'à présent abouti. Les propositions ambitieuses d'interconnexion multimodale centrée sur un "Eurohub" ferroviaire[27] n'ont pas eu de suite et le seul acteur d'envergure intéressé, Jet Services, a récemment abandonné ses propositions, de guerre lasse, après plusieurs années de discussion avec la SNCF.

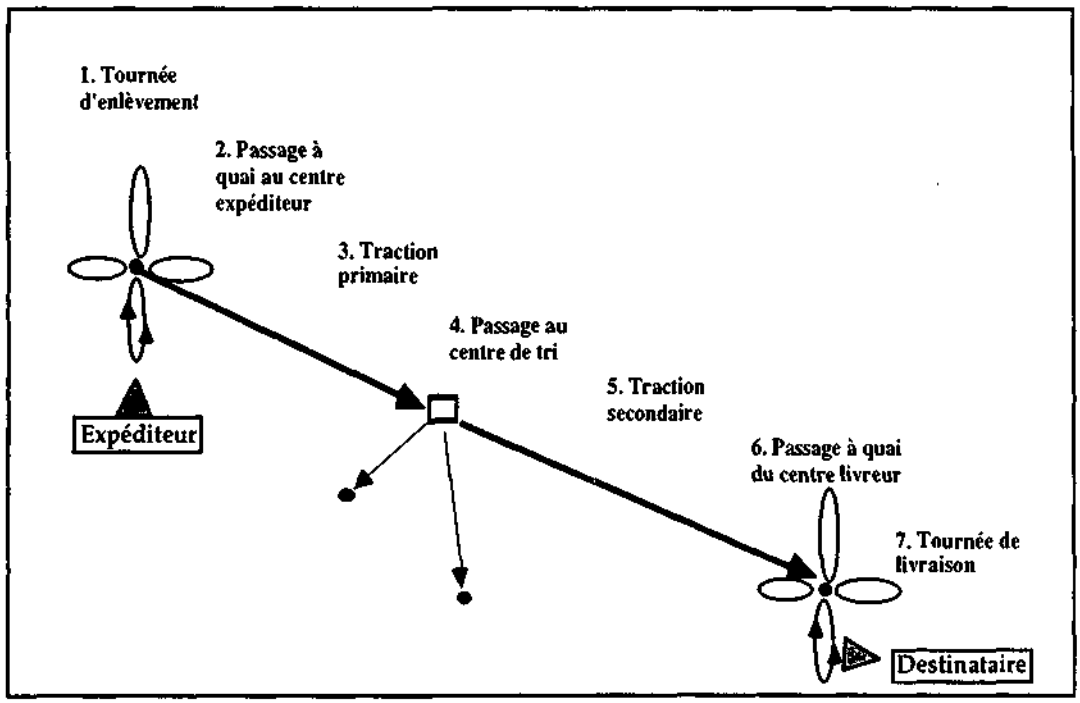
1.4. La livraison

Dès la fin du déchargement des véhicules de ligne, les chauffeurs de tournées partent en livraison selon des secteurs géographiques déterminés par la distance et le nombre de points de livraison. Alors qu'il fallait naguère attendre l'arrivée du fret pour organiser les tournées en fonction des arrivages, l'échange de données informatisées permet d'éditer les récépissés de transport et d'établir les

[27]Jalard B., Leroy B., "Le fret à grande vitesse", in *Revue Générale des Chemins de Fer*, Septembre 1993, pp. 19-24.

tournées de livraison avant même l'arrivée des véhicules de traction. Les déchargements s'engagent et chaque envoi est déposé à l'emplacement des marquages au sol des travées correspondant aux différentes sections de livraison. Un pointage est effectué avant le rechargement. Lors de la remise des colis aux destinataires, les chauffeurs doivent faire signer les "récépissés" et y faire appliquer le tampon de l'entreprise pour attester de la livraison effective.

Schéma 1/4. Les opérations élémentaires de messagerie
Source : élaboration personnelle



Si l'opération unitaire décrite paraît simple à l'échelle d'un envoi ou d'une ligne, elle devient vite complexe lorsque le territoire à desservir s'étend, multipliant les points de rupture de charge et les possibilités de trajets à assurer dans un délai garanti. Pour l'opérateur, il s'agit alors d'être en mesure de **coordonner** les horaires de départ et d'arrivée des véhicules et d'assurer leur passage par les centres de transit qui effectuent des opérations de tri et de regroupement intermédiaires. Chacune des plates-formes du réseau dispose ainsi d'un tableau horaire définissant avec précision les heures et les itinéraires de ses véhicules. L'ensemble des itinéraires et des tableaux horaires forme le **plan de transport.** Il définit avec précision les départs et les arrivées des tractions qui obéissent à des impératifs stricts d'horaires et supposent une étroite coordination des divers mouvements.

On peut rappeler, pour clore le paragraphe, le caractère double des centres de messagerie, alternativement expéditeurs et réceptionnaires selon le moment de

la journée. Ce constat renvoie à la multifonctionnalité des taches qui est sans doute une autre caractéristique de la messagerie.

2. **Les métiers de la messagerie**

La difficulté de l'activité de messagerie repose sur la nécessaire maîtrise des activités succinctement présentées ici. Elles supposent chacune un savoir-faire spécifique et des compétences techniques et humaines propres. Cette diversité en fait une activité plus complexe qu'il n'y paraît à première vue. En reprenant les opérations successives de la chaîne de transport, l'étude d'Eurosiris[28] dont s'inspire cette typologie indique l'orientation de chacune de ces étapes. Elles correspondent aussi à des logiques qui mettent en jeu des échelles différentes, locales pour les tournées, régionales pour les agences et souvent nationales pour les centres de tri.

Les opérations terminales sont largement assimilables à une activité artisanale dans laquelle importe la qualité du service et le rapport personnel. Le livreur apparaît souvent comme l'ambassadeur privilégié de l'entreprise auprès de ses clients, ayant avec eux les rapports les plus fréquents. Son efficacité repose en outre sur une connaissance circonstanciée des interlocuteurs, de leurs contraintes et de leurs habitudes qui sont autant de souhaits rarement exprimés et auxquels il faut cependant essayer de répondre. Une multitude de détails que révèle l'habitude permet au livreur de mieux s'adapter (quel est le meilleur interlocuteur, à quel moment faut-il passer etc.). Ces informations essentielles sont sans doute impossibles à centraliser. Il faut souligner que cette proximité de service concerne toutes les entreprises, quelle que soit leur taille. Et c'est parfois de ce contact, trop souvent négligé par les messagers, que dépend la fidélité des chargeurs ou que se construit une image de qualité auprès des destinataires lors des livraisons.

Les opérations d'agence reposent sur un travail d'équipe dans l'organisation des tournées, la gestion des quais et des ruptures de charge. L'autonomie et la capacité de réaction, bien que variables selon les cas, font de chaque agence une P.M.E. du transport. Leur position d'échelon intermédiaire entre la structure nationale et les tournées leur confère une fonction essentielle de relais dans la gestion de l'ensemble du réseau pour la remontée d'informations. Toutefois, leur rôle commercial est de plus en plus cantonné au profit de structures régionales qui gèrent directement les relations avec la clientèle.

[28]Eurosiris, *op.cit.,* 1995, p. 11.

La gestion du réseau enfin, nécessite les compétences d'une approche industrielle. Tout d'abord, l'organisation du plan du transport et sa gestion supposent des compétences dont les plus petits acteurs ne peuvent disposer. Par ailleurs, le rôle grandissant des centres de tri rend la messagerie assimilable à une industrie reposant sur la massification. De tels centres sont de véritables usines de traitement des colis. Les logiques et la gestion en rapprochent naturellement l'activité des autres opérations industrielles en termes de savoir-faire, d'investissement et de stratégie.

Plus que toute autre activité dans les transports, la messagerie exige ainsi l'acquisition de compétences de plusieurs métiers. La qualité globale du service offert se joue donc simultanément à chacun de ces différents niveaux et dans leur interrelation. Une bonne entreprise de messagerie doit ainsi être en mesure d'allier une logique d'artisan et une approche d'industriel, afin de pouvoir répondre à toutes les échelles de la qualité de sa prestation.

Au point d'articulation et de confrontation pratique de ces différents métiers, se trouvent les plates-formes de messagerie qui constituent les noeuds du réseau. L'ajustement des compétences qui s'y s'opère renvoie là encore au problème de la gestion d'une discontinuité, cette fois-ci interne à l'organisation des transports. Il surdétermine la discontinuité des flux pour qui les plates-formes fonctionnent comme des convertisseurs d'intensité en décomposant et recomposant les chargements. Dans la succession des déplacements, de tels noeuds jouent assurément un rôle dont l'importance rejaillit sur l'interprétation même de l'activité.

3. Le passage à quai, un élément structurant du système réticulaire

Nous pouvons dès à présent énoncer les enjeux qui s'attachent aux plates-formes de messagerie. Dans le transport de détail, l'intérêt du passage à quai réside dans la recherche de l'emploi le plus adapté de véhicules de tailles diverses selon le segment du parcours. Cette opération permet de regrouper des envois dont le trajet est partiellement commun, imposant par là une opération de tri complémentaire au moment du passage à quai. Aux deux bouts du trajet, des fourgonnettes de moindre capacité rabattent vers un point de chargement des envois qui sont acheminés par des camions de plus grosse capacité assurant le transport de longue distance. Mais au-delà d'une simple opportunité fonctionnelle, cette caractéristique permet de définir la véritable structuration spatiale de la messagerie en définissant sa structure réticulaire.

3.1. La rupture de charge, un élément distinctif

La rupture de charge que constitue le passage à quai fournit un élément qui distingue la messagerie des deux activités de transport proches que sont la course et le transport de lots, quand bien même elle s'en rapprocherait par le type de véhicules utilisés, la nature et le poids des colis expédiés.

La **course** traite généralement des envois urgents, quelle que soit leur taille. Ceux-ci sont livrés directement et souvent sur de très courtes distances (au sein d'une agglomération le plus souvent). Mais la forte contrainte temporelle est ici un frein aux activités de groupage : contrairement à la messagerie, il n'y a donc pas ici de rupture de charge possible. Chaque véhicule est en général affecté avec son chauffeur à une mission "sur mesure" rémunérée au kilométrage parcouru et modulée par le type de véhicule employé. On peut aussi parler pour ce type de prestation de **taxi-marchandises** dont relèvent des entreprises comme Taxicolis Allo-Courses, Allo-Fret, Colitel, etc. Si les délais sont moins tendus, une course peut éventuellement comprendre des arrêts intermédiaires et la prise en charge d'envois complémentaires, sans qu'il y ait pour autant de rupture de charge. De ce fait, dans la nomenclature définie par l'INSEE, la messagerie où s'opèrent un changement de véhicule et un tri se distingue donc nettement de **l'activité de courrier** dont relève la course.

Inversement, la prise en charge d'envois volumineux ou pondéreux rend contre-productif le passage à quai. Au-delà d'un certain seuil pondéral, on a recours au **transport de lots, de demi-lots** ou, si le chargement justifie à lui seul un véhicule, de **transport charge complète.** Dans ce cas, le ramassage peut se faire par arrêts successifs jusqu'au remplissage du véhicule sans passage à quai. De manière similaire, la livraison chez les différents destinataires s'opère en plusieurs étapes.

Dans le cas de la course ou du transport de lots, le regroupement d'envois est toujours possible dans un même véhicule (bien que limité dans un cas par le délai et dans l'autre par le poids des envois). On a alors affaire à un groupage partiel. Toutefois, à la différence des deux premières formes de transports, seule la messagerie procède à une rupture de charge qu'accompagne une nouvelle répartition des colis ; l'opération coïncide avec un changement de véhicule. C'est indéniablement dans cet aspect qu'il faut chercher la spécificité de cette activité.

3.2. Les conséquences du passage à quai sur la structure spatiale des entreprises de messagerie.

La rupture de charge correspond, en amont et en aval, à une subdivision des flux qui permet par capillarisation le passage du tracé linéaire des tractions à la dimension étendue de la desserte aréolaire. Elle impose des moyens plus importants en termes d'installations techniques et d'immobilisation financière, que le lot ou la course pour lesquels un véhicule seul suffit. Par ailleurs, l'emploi de différents véhicules suppose la **coordination** des divers éléments qui composent la chaîne de transport. La contrainte structurelle du passage à quai empêche l'émiettement excessif des acteurs qui caractérise les deux autres secteurs d'activité. La nécessité d'implantations multiples constitue de fait une barrière à l'entrée sur le marché et contribue aussi à une étroite coopération entre les éléments du système de transport.

Comme vont le montrer les développements ultérieurs de notre recherche, cette coordination initiale tend à dépasser le cadre de la seule plate-forme de transit pour concerner l'ensemble des agences partenaires et solidariser les éléments du système de transport. Ceux-ci s'intègrent progressivement au sein de systèmes solidaires de plus en plus étendus. Ainsi, la rupture de charge qui est à l'origine de cette nécessaire coordination se place bien au centre de la logique d'intégration des systèmes de messagerie définissant une organisation réticulaire.

3.3. Une activité structurée en réseau

Les plates-formes de transit sont d'abord des installations matérielles localisées dans l'espace géographique. Elles offrent une plus grande visibilité à l'organisation des opérations de transport de marchandises de petite taille, qui sont par nature spatialement diffuses. Le recours à ces lieux intermédiaires implique en outre une localisation qui assure une permanence spatiale face à la volatilité des envois dont l'origine et la destination ne cessent de varier au gré des fluctuations saisonnières et de la recomposition des marchés. L'organisation des flux massifiés à partir des quais assure ainsi aux systèmes de messagerie une certaine **autonomie** et une **identité opérationnelle** face aux donneurs d'ordres. L'inscription territoriale des quais localisés contribue à assurer une **permanence** relative des structures spatiales. On retrouve là les éléments distinctifs d'un système qui fonctionne sur des bases territoriales.

Les flux physiques et informationnels qui transitent entre des installations ponctuelles éloignées créent une interdépendance forte qui définit l'appartenance à un système ainsi unifié. La définition d'une modalité d'interaction où la

dépendance ne se limite pas à de simples rapports de proximité met en évidence la structure de réseau. Elle permet donc de définir **la messagerie comme une activité réticulaire** qui repose sur un ensemble d'installations solidaires distribuées sur un territoire pour optimiser la gestion des flux physiques d'envois de petite taille. On peut remarquer que la rupture de charge joue un rôle crucial dans une approche géographique, dans la mesure où les plates-formes de transit assurent une continuité spatiale et temporelle en posant les conditions mêmes de la régulation des flux.

La nécessaire solidarité entre les différents points de rupture de charge que sont les quais suppose une organisation réticulaire, définie comme *"un ensemble de lieux géographiques interconnectés dans un système par un certain nombre de liens"* (Kansky, 1963)[29]. La messagerie fonctionne ainsi comme un réseau que l'on peut qualifier **de technique,** dès lors qu'il met en jeu des équipements spécifiques qui assurent la continuité physique des flux. La finalité interne d'un tel système est la recherche d'une optimisation du coût d'acheminement des envois de petite taille.

Il convient toutefois de préciser le sens de "technique". Nous avons *a priori* bien affaire à un réseau technique avec ses composantes matérielles spécifiques physiquement présent par ses équipements, doté d'un tracé, d'une emprise au sol par l'insertion de son dispositif concret dans l'espace. Il se distingue donc en cela d'une acception plus abstraite comme les "réseaux de villes" ou les "réseaux d'entreprises" par exemple, qui sont, pour reprendre G. Dupuy, des systèmes spatialement organisés, mais *"sans existence matérielle directe, sans consommation d'espace".* Le recours à cette notion n'est pourtant pas sans risque de confusion, car parfois les réseaux techniques peuvent désigner préférentiellement, sinon exclusivement, des **systèmes à forte composante d'infrastructure** : réseaux routier ou ferroviaire, réseaux de transport en commun, réseau d'énergie, auxquels l'organisation de la messagerie ne peut être simplement assimilée en raison de l'absence d'une prise en charge de la construction et de l'entretien des infrastructures qui relient les noeuds. Toutefois, les réseaux de messagerie sont bien techniques, dans le sens où l'acheminement repose sur l'usage d'un ensemble de moyens matériels (véhicules, plates-formes) et de coordination (systèmes d'informations). Parallèlement à des **réseaux techniques d'infrastructure,** on est ainsi amené à définir des **réseaux techniques d'acheminement.** Ces derniers sont dotés d'une présence matérielle moins complète à travers l'implantation et la gestion des seuls noeuds, catégorie dont

[29]Cité par G. Dupuy dans l'article "Réseaux", in Auray J.P. et A. Bailly, *Encyclopédie d'économie spatiale,* pp. 145-151.

relèveraient les réseaux messagerie. Cette distinction n'est pas sans incidence sur la structuration du marché.

A ce stade de l'argumentation, nous pouvons donc préciser de manière plus synthétique les contours de l'objet de notre étude. Par messagerie, nous entendons l'activité de transport confiée à un prestataire dont l'offre est intersectorielle et multiclients. Son organisation assure selon la référence introduite par l'INSEE *"la collecte d'envois multiples (groupage) de moins de trois tonnes groupés sur des quais pour constituer des chargements complets aptes à remplir des véhicules de transport pour dégroupage au quai du centre réceptionnaire et livraison au domicile destinataire."* L'ensemble du système reposant sur des infrastructures propres ou sur des prestations offertes par un tiers reste dans son organisation interne relativement indépendant des clients chargeurs.

CHAPITRE 3. LA SEGMENTATION DU MARCHÉ

Simple en apparence, la messagerie met pourtant en jeu une organisation et des technologies parfois complexes. Elle nécessite une coordination étroite entre ses diverses composantes. Les contraintes d'exploitation peuvent conduire à une spécialisation fonctionnelle des réseaux techniques ainsi définis. Il n'existe donc **pas une** mais **des** messageries et autant de réseaux dont l'organisation est caractéristique du degré d'urgence ou du poids de l'envoi ainsi que de la nature des objets. Pour reprendre l'analyse d'André Rémy et de Philippe Dréno *"le niveau de la prestation dépend des moyens mis en oeuvre et de la précision des enchaînements."*[30] La différenciation des moyens techniques pour répondre à une demande diversifiée se reflète donc d'abord largement à travers la segmentation commerciale du marché. Il devient alors intéressant de rendre compte de la composition du marché pour y reconnaître ensuite la structuration des réseaux techniques sur une base industrielle. Telle est la démarche que se propose de suivre le présent chapitre.

1. Les principes de segmentation de la production

L'hétérogénéité des envois de détail ne permet pas toujours de bénéficier des avantages du co-chargement et du transit par les mêmes réseaux d'acheminement. A partir des envois génériques, qui forment l'essentiel des tonnages du secteur, se distinguent des messageries plus ou moins spécialisées

3°OEST-STRATORG,*Les facteurs clés de succès dans la messagerie,* Synopsis, août 1995, Ministère des Transports, Document de travail.

dont les prestations supposent la mise en place de réseaux adaptés à la nature des produits transportés. D'autre part, le niveau de prestation requis conduit aussi à individualiser un circuit d'acheminement. Ces deux interprétations conduisent à reconnaître deux types de limites qui vont contraindre les opérateurs à spécialiser leur outil de production que sont les réseaux :

- les contraintes d'ordre physique renvoyant aux conditions générales du transport. La taille et le poids des envois vont induire la spécification des machines de tri, des véhicules ainsi que des modes de conditionnement, comme l'usage de la température dirigée ou le transport de vêtement sur cintres. De même, le respect de délais plus ou moins contraint suppose une différenciation des moyens auxquels correspond aussi une hiérarchie des coûts d'exploitation et donc des prix.

- les contraintes d'ordre organisationnel supposent le recours à des savoir-faire spécifiques, à la connaissance de la culture d'un milieu professionnel, l'adaptation aux heures d'ouverture etc.. Certains produits disposent ainsi de circuits propres de distribution dont l'autonomie s'explique autant par l'histoire (presse, distribution du livre) que par la spécificité du produit (pharmacie). Ces circuits fonctionnent comme des marchés complètement autonomes, tant pour les chargeurs que pour les prestataires de service. Les transporteurs doivent ajuster leur offre à l'attente de leurs clients, ce qui relève d'une bonne connaissance de leur culture professionnelle.

On voit par là que l'activité de messagerie, fédératrice des envois de divers secteurs d'activité, est dans certains cas contrainte de se plier, elle aussi, à la diversité des produits. Une normalisation stricte des colis unitaires selon le poids et la forme (largeur, longueur, hauteur) s'impose par exemple aux réseaux qui ont établi une automatisation du traitement des colis en vue d'un tri industriel. Le colis doit être ainsi en mesure de transiter tout au long de la chaîne sans causer de dommages ou de perturbations. A l'autre bout de la chaîne, le ramassage et la distribution sont facilités par l'usage de fourgonnettes banalisées que permettent ces envois plus légers et manipulables.

Au sein même des produits de la messagerie *générique* (en principe sans nécessité de traitement spécifique des envois), on trouve une spécialisation des messagers en deux grands sous-groupes, selon l'orientation dominante de leur clientèle : la messagerie industrielle et la messagerie de distribution, qui chacune ont leurs particularités techniques et commerciales. La seconde comprend par exemple des envois à forte valeur ajoutée, caractérisés par une plus grande

fragilité : hi-fi, électroménager, textile, habillement, pharmacie, cosmétologie, produits culturels... Les messagers mixtes correspondent en général aux opérateurs suffisamment importants pour disposer des attributs des deux types d'attente.

Tableau 1/1. Spécialisation des prestataires selon l'orientation productive de leurs clients
Source Eurostaf/Eurosiris 1993.

Dominante Industrielle	Mixte	Dominante consommation
DHL	Calberson	Ducros
Fédéral Express	Danzas	Fouya
GDEW	Chronopost	Graveleau
Gefco	Mory	Grimaud
Jet Services	Sernam	Heppner
TAT Express	Dubois	Le Calvez
		Sernadis
		La Poste
		Régis Martelet
		UPS

Afin maintenant de systématiser l'approche de l'offre de messagerie, nous allons nous référer à la déclinaison des produits selon les critères courants de formation des prix. Cette approche permet de faire apparaître nettement certains seuils qui découpent la messagerie en autant de sous-marchés ou segments relativement homogènes.

2. Les caractéristiques de l'offre commerciale en fonction des services

Les entreprises de messagerie offrent une très grande variété de produits. Ces derniers différencient principalement selon des critères dont le croisement sert à établir la grille tarifaire de référence :

- le délai de livraison
- la distance à parcourir
- le poids de l'envoi
- la forme du colis ou la nature du produit

D'une entreprise à l'autre, ces prestations ne se recouvrent pas exactement. Des incertitudes existent forcément aux marges qui sont l'objet d'enjeux concurrentiels entre acteurs de deux segments ou entre prestataires au sein d'une même catégorie. On peut toutefois s'accorder sur des grands types de produits dont les définitions peuvent varier à la marge pour les différents prestataires. Toutefois, comme nous le mettrons en évidence ultérieurement, cette segmentation repose sur des contraintes technico-economiques fortes qui établissent d'étroites interdépendances entre ces paramètres.

2.1. Les délais

La demande des chargeurs a conduit à un déplacement de la gamme des services vers des délais de plus en plus courts. Il y a encore une vingtaine d'années, les tractions ne partaient que lorsqu'elles étaient suffisamment chargées, faisant peser ainsi une certaine incertitude quant au délais. Actuellement, la plupart des messagers affichent des délais nationaux relativement précis (12, 24 ou 48 heures selon la zone géographique de livraison^l) en s'appuyant sur une régularité forte des départs. On distingue trois grands types de prestation qui seront successivement présentés. Ils se déclinent en Messagerie Express pour les délais les plus courts, Messagerie Rapide et enfin Messagerie Economique (ou traditionnelle).

Tableau 1/2. La fragmentation de la demande de messagerie
Source : Stratorg-OEST (1995)

<table>
<tr><td colspan="3" rowspan="3"></td><td colspan="2">Particuliers</td><td colspan="4">Business to Business</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Particuliers à Particuliers</td><td rowspan="2">VPC</td><td colspan="3">National</td><td colspan="2">International</td></tr>
<tr><td>Spécia-lités</td><td>Ordinaire</td><td>Grands Comptes</td><td>Européen</td><td>Mondial</td></tr>
<tr><td colspan="3">URGENT</td><td colspan="2" rowspan="2">Administration Postale Courrier</td><td colspan="3">Pli Express 2,3</td><td colspan="2" rowspan="2">Pli International 1</td></tr>
<tr><td rowspan="2">PLI</td><td colspan="2">EXPRESS</td><td colspan="3">Courrier</td></tr>
<tr><td colspan="2">RAPIDE</td><td colspan="2" rowspan="4">Colis Postal 0,7</td><td colspan="3">Messagerie</td><td colspan="2" rowspan="4">Expédition Internationale</td></tr>
<tr><td rowspan="4">COLIS</td><td rowspan="2">UNIQUE</td><td>EXPRESS</td><td rowspan="3">VPC 2,6</td><td rowspan="3">Express 4,5</td><td rowspan="3">Mono-colis 4
Rapide 21,5</td><td rowspan="3">Econo-mique 3</td></tr>
<tr><td>RAPIDE</td></tr>
<tr><td colspan="2">EXPRESS</td></tr>
<tr><td colspan="2">RAPIDE</td></tr>
</table>

Les chiffres sont les parts de marchés exprimés en millards de francs pour 1995 pour la messagerie générique (non spécialisée)

- La messagerie express

A la suite de M. Savy[32], on peut rappeler le caractère **relatif** et **évolutif** de l'express qui désigne un type de service où l'accent est mis sur les délais très courts d'acheminement des objets, ainsi que sur la souplesse et la fiabilité de l'envoi, avant même les critères usuels de productivité ou de coût du transport. Toutefois, il s'agit bien d'une activité de messagerie avec des opérations de groupage et de passage à quai par opposition à la course.

[31]Facy T., *Avec l'essor des spécialistes, quelle place pour les messagers généralistes?,* Mémoires de fin d'Etude EDTR, 1996, 69 p.
[32]Savy M., "La messagerie express en Europe", in *La messagerie express,* Table Ronde 101, CEMT, Paris, 1996, 123 p.

Aux différentes étapes de la chaîne de transport, l'identification individualisée de l'envoi permet de réduire le nombre de dévoiements ou de pertes. Une des différences majeures d'avec les autres prestations est la garantie absolue du délai contre remboursement en cas de non-respect. Elle suppose ainsi pour des délais très tendus le recours à la traction aérienne sur certaines destinations. Cette norme de fiabilité, servant de modèle, tend à se diffuser aux autres segments et en particulier à la messagerie rapide.

Le caractère d'urgence s'impose dans une logique de raccourcissement généralisé des délais, dans le cadre d'une politique industrielle de flux tendus, moins pour le réassort normal que pour palier les manquements du système. La plupart des opérateurs se sont cependant vite aperçu que le seul critère de vitesse n'explique plus que partiellement le recours à ce service. La sécurisation des envois, la garantie des livraisons, l'effet de prestige et de politique d'image de l'expéditeur (lors de l'envoi d'échantillons par exemple) sont cruciaux pour comprendre le développement de l'express.

La remontée d'informations et le suivi des colis sont d'autres traits distinctifs de cette prestation, qui est de plus communément assortie d'un remboursement en cas de non-respect des horaires. Elle assure donc aux chargeurs une plus grande fiabilité du transport.

A l'échelle nationale, la prestation express assure une livraison le lendemain avant midi pour un enlèvement avant 18 heures. Dans certains cas, des horaires de passage peuvent être exigés par le client qui définit alors des fenêtres de livraison. Du fait du raccourcissement des délais de la messagerie rapide, la livraison express tend à livrer le plus souvent avant 10 heures et à multiplier les services annexes pour justifier de tarifs plus élevés. A mesure que les livraisons tendent à atteindre des limites temporelles incompressibles, l'enjeu se déplace vers les horaires d'enlèvement de plus en plus tardifs. Des segments de marché encore plus précis et performants se mettent ainsi en place en réponse à la banalisation du service dans la matinée :

- *Le super express ou fret express*

  L'express de jour *(same day)* propose des envois à acheminement accéléré, assurés dans la journée même. Il s'agit alors d'un express de rattrapage qui ne saurait attendre un acheminement plus tardif de nuit. L'envoi n'est pas ici envoyé isolé comme dans la course, mais joint à d'autres.

- *L'express de nuit*

Le "saut de nuit" correspond au terme anglais *innight.* Il permet de distinguer la prestation qui est livrée avant l'ouverture de l'entreprise destinataire (avant 6 ou 7 heures), de *Yovernight* qui est remis au destinataire après l'ouverture des bureaux. Pour répondre au problème de réception de l'innight, les opérateurs ont mis en place des sas, accessible aux livreurs.

Ces services spécifiques concernent essentiellement deux segments de marché[33] :

-les documents d'affaires (contrats, appels d'offres, plans, connaissements maritimes, etc.)

-les colis légers (inférieurs à 30 kg) qui, pour des raisons pratiques de distribution, contraignent à l'utilisation de moyens légers favorisant la rapidité et la flexibilité (motos, vans).

Il faut bien souligner qu'il s'agit là de niches dont les volumes et le potentiel sont réduits par rapport à une offre standard. Au-delà de la seule notion de délai, les expressistes, qui semblent avoir atteint les limites temporelles, insistent aujourd'hui plus sur la qualité de service pour se différencier de l'offre de la messagerie rapide :

- la garantie du délai pour l'ensemble des envois
- un accès étendu à l'information leur permet d'établir instantanément la position du colis dans la chaîne de transport et d'en informer le client sur demande.
- une offre de service élargie

- La messagerie rapide

Apparue au milieu des années 1980, la messagerie rapide propose des délais dont les plus performants sont désormais comparables à ceux de l'express. Réalisée avec des moyens routiers plus traditionnels, elle permet d'offrir des prestations à des coûts nettement plus bas que l'express. Une part importante des envois est livrée avant midi avec des délais de 24 heures maximum, pour un enlèvement la veille jusqu'à 17 h. Si la garantie du délai tend à se diffuser, l'heure de livraison s'inscrit dans une fourchette horaire assez large.

Chez la plupart des messagers traditionnels qui ne lui ont pas consacré un système de production particulier, l'appellation de produits baptisés *express* ou *rapide* est surtout une option haut de gamme du service standard avec une livraison à délai garanti le lendemain avant midi. Elle peut ainsi s'intégrer à

[33]Brax B., "L'express" in *La messagerie express,* CEMT,Table Ronde 101, Paris, 1996, 123 p., p. 11.

leurs plans de transport, mais pour certaines dessertes seulement. Il faut rappeler ici que l'offre commerciale élargie qui est proposée aux clients n'est pas envisageable sans le recours complémentaire à d'autres acteurs de la profession.

Nombre de prestataires peuvent ainsi remettre des catégories d'envois qu'ils commercialisent pourtant sous leur nom à des réseaux spécialisés qui sont seuls en mesure de répondre techniquement et économiquement à l'offre. Sans une réalisation propre, l'élargissement des services proposés joue alors surtout comme une garantie de fidélisation du client, moins tenté de chercher ailleurs des prestations qui ne lui seraient pas offertes.

- La messagerie économique :
Les délais sont ici plus longs : de l'ordre de 24 à 48 heures selon les destinations nationales. Cette offre correspond aux entreprises de messagerie traditionnelle. La livraison "jour C", soit le surlendemain, a pratiquement disparu des plans de transport, hormis quelques rares cas qui subsistent pour les îles et quelques localités de haute montagne. Comparée aux prestations précédentes, l'apparente longueur des délais risque de masquer le raccourcissement des acheminements qui dans bien des cas ont été divisés par deux ou trois au cours de ces vingt dernières années.

Le tableau 1/3 propose une lecture synthétique des grandes catégories de service selon les délais. La dernière ligne du tableau met en regard les caractéristiques pondérales qui recoupent très largement celles des temps de transport. Elles font l'objet des développements suivants.

2.2 Le poids

Si le poids moyen[34] des envois de messagerie nationale avoisine les 70 kg, il est très variable selon les réseaux en fonction des choix techniques et commerciaux. Ainsi, Mory, plutôt orienté vers une messagerie industrielle plus lourde et palettisée, enregistre une moyenne de 84 kg, alors que Jet Services, spécialiste de l'express n'en annonce que 5 kg. Pour l'express, 80% des envois se situent en deçà des 10 kg.

3[4]Chiffres cités par Antoine Artous, "La fin de l'express ?", in *Liaisons Transports,* n°5, juillet/août 1994.
OEST-STRATORG, *La messagerie, une industrie en voie de maturation,* Document interne, Ministère des Transports, 1995.

- de 0 à 2 kg : le **courrier, les documents**

Cette appellation recouvre la catégorie des plis ou documents dont le poids est très faible puisqu'il va jusqu'à 1 voire 2 kg. Il s'inscrit dans un contexte concurrentiel qui a été précisé plus haut.

- de 1 à 31 kg : **le paquet ou le petit colis**

Ce segment s'est surtout imposé comme une référence à part entière ces dernières années avec la notion de monocolis. Son poids unitaire s'élève jusqu'à une trentaine de kilos, valeur qui correspond initialement aux normes définies par l'Association Internationale des Transports Aériens. 31,5 kg est la charge maximale qu'un adulte peut manipuler sans restriction en accord avec les règlements ergonomiques du code du travail. Le tri manuel qui repose sur une manutention répétée exige cette limite de poids pour éviter un effort instantané trop important. Au-delà, une aide mécanique à la manipulation est recommandée. Suite à un double mouvement, une norme initialement ergonomique ainsi définie a été reprise par une grande majorité des transporteurs dans la définition des gammes de produits. S'appliquant d'abord aux produits qui ont recours aux transports aériens, elle a été adoptée par les expressistes dès les années 1970. Mais c'est surtout au début des années 1990 qu'elle s'est diffusée dans toute la profession à la faveur d'un alignement commercial. En effet, l'individualisation de cette gamme correspond aux évolutions techniques des centres de tri et aux livraisons dans des véhicules banalisés. Le monocolis correspond à l'émergence récente d'un nouveau segment de marché qui s'est constitué pleinement avec un outil de production dédié, pariant sur une possible industrialisation des processus de groupage et de tri et sur un allégement des coûts aux extrémités de la chaîne grâce à une collecte et une distribution qui s'effectue par des véhicules légers.

- de 31 à 500 kg : **la messagerie traditionnelle par colis et palettes**

L'apparition de cette nouvelle gamme performante restreint l'extension de l'offre classique de la messagerie. Ses envois sont constitués le plus souvent de gros colis qui sont regroupés ou non sur des palettes pour en faciliter la manutention. Le tri est encore souvent manuel et on emploie des véhicules plus lourds, dotés d'élévateurs. Une définition moins stricte des normes permet une plus grande liberté dans le volume offert et la forme des envois.

- plus de 500 kg : le groupage en lots

Peu compatibles avec les ruptures de charge et les tris successifs, les envois les plus lourds font l'objet d'un traitement séparé pour des envois dont la limite pondérale ne cesse de s'abaisser. Aujourd'hui certains messagers ont recours à ce

type d'acheminement dès les 300 kg. Chargés chez l'expéditeur, ils sont livrés sans rupture de charge intermédiaire, selon le principe de l'arrêt multiple. Naguère, ils étaient traités avec les flux de petite messagerie pour permettre d'atteindre des taux de remplissage satisfaisants et assurer des départs plus réguliers. La croissance générale des volumes et l'abaissement des coûts d'affrètement conduisent aujourd'hui les exploitants à détourner des circuits de messagerie ce type de trafic.

Un traitement distinct des envois plus pondéreux permet en effet d'alléger les charges des tractions routières, évite l'encombrement des véhicules et des quais. Regroupés en lots ou demi-lots, ces envois sont souvent confiés à des transporteurs affrétés qui proposent des capacités de transport sur des lignes plus directes et interviennent à la demande. Ainsi, bien qu'on ait affaire à un contrat de messagerie, le traitement technique renvoie à un transport classique.

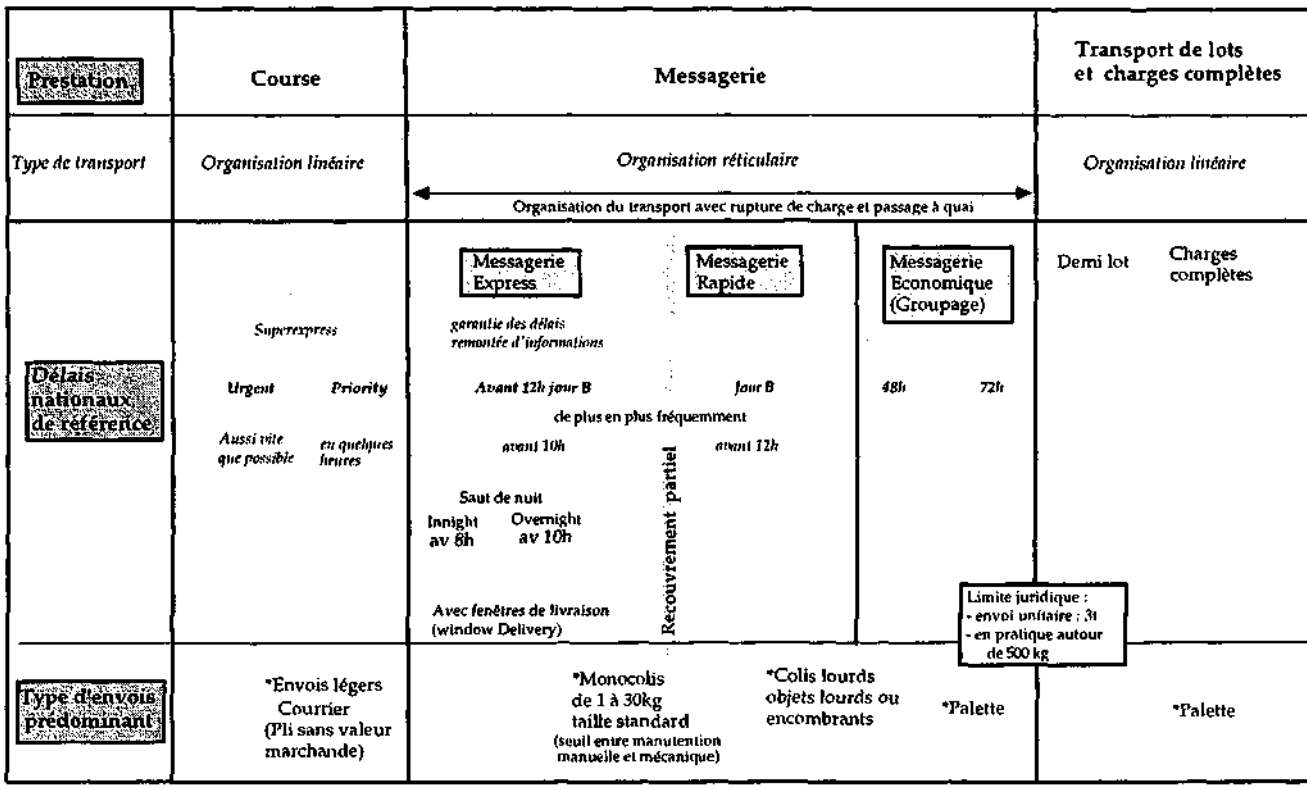
- **Au-delà de la limite des trois tonnes,** les envois sont alors systématiquement traités en demi-lots ou en lots. S'ils sont suffisamment importants pour justifier l'emploi d'un véhicule, on parle de lot complet.

Il faut rappeler ici qu'un tel découpage est évolutif. Les frontières entre les segments ne cessent de se redéfinir et se recouvrent de plus en plus largement , dans la recherche d'un potentiel transportable accru, compatible avec les installations techniques et qu'il s'avère économiquement attractif. La relation entre messagerie rapide et express est particulièrement intéressante à ce titre. L'express, talonné par la messagerie rapide, a cherché dans un premier temps à réaffirmer sa position d'excellence par une amélioration des délais proposés et des services annexes. Mais à cette mesure correspond aussi une augmentation des coûts réduisant son marché potentiel. La maturation du marché de l'urgence et le moindre attrait des performances des prestations conduisent les expressistes à considérer un redéploiement vers des gammes de services plus banales. Elles correspondent aussi à un nécessaire élargissement de l'offre par l'assouplissement des poids pris en charge. C'est donc bien ici la même interaction concurrentielle entre segments qui aboutit à des effets opposés : un renforcement de la différenciation selon les délais ou au contraire une convergence de l'offre dont le critère décisif se réduit au poids.

Par ailleurs, la segmentation du marché est très liée aux caractères proprement géographiques du pays où s'exprime l'offre. Même si l'on en retrouve bien sûr les grandes lignes, un système national n'est pas transposable tel quel aux autres pays. L'importance accordée à certains critères, comme le délai, peut l'emporter

sur le critère du poids qui ne constituera qu'un aspect secondaire. Cette dimension rappelle que l'offre de transport, géographique par définition, renvoie à une segmentation qui se territorialise.

Tableau 1/3. La segmentation de l'offre de messagerie selon les poids et les délais des envois
Source : élaboration personnelle



2.3. L'influence des caractères géographiques de l'espace national sur la segmentation du marché de la messagerie

Le cadre national français n'est pas sans imprimer très directement sa logique aux réseaux de messagerie. Son influence se décline selon les caractéristiques du territoire à desservir, aussi bien quant à la dimension physique de l'espace concerné (dont dépendent les distances à parcourir) qu'à la répartition de la population et des activités.

Comparée aux pays industrialisés de niveau de développement similaire, la messagerie française s'inscrit dans une situation intermédiaire entre les pays de taille continentale (les Etats-Unis, l'Australie ou le Canada) et les pays de dimensions plus réduites (Grande-Bretagne, Italie, Allemagne). Si dans les différents pays l'évolution économique récente a confirmé l'intégration nationale des marchés, les contraintes logistiques associées à leur mise en oeuvre ne sont pas soumises aux mêmes réalités géographiques et aux mêmes conditions d'accessibilité.

Outre-Atlantique, les distances à parcourir et la dispersion des activités autour de quelques noyaux importants de peuplement justifient pleinement le recours assez large au transport aérien pour la messagerie. De même, l'attente des délais de livraison le lendemain exigeait un mode de transport rapide. La très forte barrière à l'entrée que représentent l'achat et l'entretien d'une flotte aérienne et les contraintes de massification qui y sont liées restreignent naturellement le nombre d'acteurs présents et justifient un maillage du territoire autour de plates-formes de convergence, les hubs. Alors que les services publics n'ont pas eu les moyens de répondre à l'attente des industriels dans des pays de tradition libérale, les caractéristiques géographiques ont ainsi suscité la création de puissants acteurs, les intégrateurs, qu'illustrent parmi d'autres Fedex et UPS aux Etats-Unis et TNT en Australie[35]. Ils ont pu s'imposer sur le marché national avant d'accompagner la demande de leurs clients sur les marchés extérieurs. Les délais pour les envois de messagerie qui sont acheminés par voie terrestre (souvent par mode ferroviaire pour les longues distances) sont nettement plus longs et concernent donc des envois à faible valeur ajoutée. S'établit de fait une distinction nette du marché entre ces deux segments.

A l'opposé, la taille de nombreux pays de l'Ouest européen permet facilement d'organiser pour des délais comparables une desserte routière à partir d'un point central qui coïncide avec le centre de gravité géographique et souvent aussi avec une forte concentration urbaine. Dans des unités territoriales plus réduites, il est aisé d'atteindre dans un rayon de 300 km la majeure partie de la population et des foyers économiques nationaux. Ce schéma s'applique à la Grande Bretagne où un centre près de Sheffield permet par exemple de couvrir aisément la majeure partie de l'Angleterre. De même, l'Italie "utile" est facilement desservie à partir de Bologne. Enfin, Francfort sur le Main conserve une place centrale en Allemagne malgré la réunification : la capitale de la Hesse reste au centre de l'essentiel des régions industrielles allemandes et est un noeud autoroutier de première importance, associé au premier pôle aérien du pays. Un rayon de 300 km englobe la Ruhr, la totalité du fossé rhénan, comprend Stuttgart et arrive aux portes de Munich, de Hambourg et de Leipzig. Hanovre offre un point de relais idéal vers les villes hanséatiques, Berlin et désormais l'Est de l'Allemagne. La distance maximale de 600 km à vol d'oiseau permet d'assurer par la route une livraison le lendemain matin pour des pays au réseau autoroutier dense. Avec des moyens routiers traditionnels, il est donc relativement aisé d'offrir à ses clients nationaux des livraisons le lendemain, souvent même avant midi. La

[35]Salini P., Selosse P., *Les iritegrators et le fret express en Europe,* OEST, Paris, 1988.

densité du trafic justifie en outre d'entretenir des liaisons directes entre régions. Une segmentation des prestations par les contraintes temporelles intervient donc de manière relativement secondaire dans la structuration du marché.

En Grande-Bretagne, même si l'offre de transport se différencie par les délais, elle n'entraîne une véritable spécialisation technique des installations que pour les envois très urgents. L'ensemble des autres prestations est acheminé sur les mêmes plates-formes, selon un système de priorité de livraison pour les tournées terminales. Dans ce cas, la segmentation est donc avant tout commerciale, car elle n'entraîne une spécialisation technique du système qu'en bout de chaîne. On retrouve en Allemagne la même bipartition autour d'un service urgent et d'un service commercial économique. Depuis plusieurs années, la segmentation du marché s'oriente Outre-Rhin sur d'autres critères que les délais (poids, conditionnement, forme du colis), liés à la recherche de l'industrialisation du traitement du fret. Il est particulièrement présent dans le coeur du marché que représente la livraison le lendemain, partagé entre les services monocolis et les *"Spediteure"* pour les envois plus lourds.

A la faiblesse des distances à parcourir s'ajoute la densité des zones à desservir. On a ainsi pu dire qu'en Allemagne, les fortes densités ont nettement joué en faveur d'une séparation précoce des flux de messagerie. Les tournées étaient en effet suffisamment chargées pour en dédier, par exemple, certaines aux monocolis, tout en maintenant des coûts moyens de distribution et de collecte plus bas qu'en France. C'est ce qu'illustre le succès commercial de DPD, Trans-O-Flex et UPS dès le milieu des années 1970[36]. Dans cette perspective, on peut penser que l'adoption en France d'un système de monocolis n'a été possible qu'avec la forte croissance des volumes échangés qui permet d'atteindre un certain seuil.

L'organisation des transports de détail en France, et particulièrement l'express aux délais plus contraignants, pose aux opérateurs nationaux des difficultés spécifiques. La France se rapproche ainsi d'une configuration territoriale espagnole, puisque l'on retrouve dans les deux pays d'importants foyers de peuplement sur leurs marges. Mais alors que Madrid peut jouer le rôle d'une plaque tournante au centre de la péninsule vers des régions littorales dynamiques, en France aucun pôle d'importance n'est véritablement central. Paris est bien trop au Nord pour remplir une fonction de plaque tournante à vocation nationale. L'allongement des distances rend moins opérant le principe

[36]Rôhlich P., "Tout savoir (ou presque) sur la messagerie en Allemagne", in *Logistique Magazine,* n° 116, avril 1997, pp. 66-71.

d'un lieu de convergence unique. Cela ne justifie pas pour autant une solution aérienne massive du type américain que dissuadent au demeurant des centres d'activité trop dispersés. Un rayon de 300 km dessiné autour de Bourges ou Montluçon englobe à peine Lyon et Paris, mais laisse hors d'atteinte la plupart des métropoles régionales. De plus, avec une densité relativement faible de 100 habitants au km2, l'organisation de la couverture territoriale n'est pas sans poser de problèmes de rentabilité.

Pour la plupart des pays européens voisins de la France, l'offre se concentre essentiellement autour de deux pôles : la messagerie banale, livrée le lendemain et l'express très urgent (sur un marché qui reste restreint et qui doit réduire constamment ses délais pour maintenir une différenciation suffisante de service[37]). En revanche en France, les distances plus importantes, insuffisantes toutefois pour un recours systématique au transport aérien, ont permis l'émergence, entre l'express et la messagerie traditionnelle, d'une messagerie dite "rapide", inconnue ailleurs.

La segmentation de l'offre entre messagerie rapide, messagerie économique et express reste pour le moment encore pertinente en France sur un grand nombre de relations, alors qu'elle s'organise autour de deux pôles dans d'autres pays européens. Ces caractéristiques géographiques qui nécessitent la maîtrise de flux plus diffus expliquent sans doute le maintien d'une messagerie traditionnelle forte en France. On peut donc être amené à penser que la spécificité de la taille intermédiaire de l'espace français lui aurait conféré une organisation qui n'a pas vraiment d'équivalent dans les autres pays. Toutefois, du fait du constant rapprochement des performances de l'express et de la messagerie rapide, le constat précédent n'est pas immuable, car l'accessibilité s'est largement transformée au gré du déploiement autoroutier.

Ressortent donc de notre analyse territoriale trois types nationaux de configuration qui semblent disposer d'une segmentation spécifique :

- Les pays où la distinction entre express et messagerie rapide est sans intérêt commercial réel (Italie, Grande Bretagne, RFA). Surtout en Allemagne, la segmentation tend à s'opérer alors suivant une standardisation des envois quant à leur conditionnement et leur poids.
- Les pays continentaux où les services sont nettement distincts en termes de délai et d'organisation : l'express pour assurer une livraison le lendemain

[37]Rouland P., *La messagerie express et assimilée dans les principaux pays européens,* DEA Transport ENPC, Paris, 1988, 98 p.

matin a recours à une solution aérienne massive de type américain, alors que le fret économique est acheminé par des moyens terrestres.

- Enfin, les cas intermédiaires au rang desquels se range la France et l'Espagne. Sur certaines destinations se justifie un service rapide entre les deux classes de produit que sont l'express et la messagerie économique. Sa différenciation est moins nette sur les courtes distances, mais elle trouve un créneau sur des dessertes plus longues ou pour des lieux à plus faible potentiel de fret.

3. **Les caractéristiques de l'offre commerciale en fonction des produits**

Après la lecture d'une première structuration possible du marché à partir des caractères propres à la prestation, mais indifférente au contenu même des envois, nous allons à présent voir comment la nature des produits conduit elle aussi à une spécialisation des circuits, analysée à partir de quelques cas représentatifs.

3.1 Le lancement de nouveaux produits

Pour certaines catégories de produits de consommation, les messagers doivent être en mesure de répondre aux sollicitations particulières de leur donneur d'ordres, qui est amené à créer des "événements commerciaux" autour d'une promotion publicitaire par exemple. On peut citer la réalisation de campagnes de distribution de produits de grande consommation avec mise en magasin annoncée à date fixe, sur un grand nombre de points de vente. Ce type d'offre suppose le recours à d'importants moyens ainsi qu'une programmation stricte lors de lancements dans les domaines des parfums, de la mode, des produits culturels (livres-disques) pour leurs sorties nationales. Cette messagerie haut de gamme fonctionne comme une opération de précision et suppose un réseau intégré et très performant. Quelques messagers (Ducros, Heppner) se sont spécialisés sur de telles prestations dédiées à des clientèles ciblées (parfumeurs, éditeurs, maisons de distribution de disques). Les envois n'empruntent pas le circuit traditionnel dont ils risqueraient de perturber l'efficacité.

3.2. Les produits pharmaceutiques

Un cinquième du coût du médicament est dû à son acheminement[38]. Les industries pharmaceutiques ont essentiellement recours à des transports légers. En début de chaîne, les répartiteurs (grossistes) par qui transitent 80% des envois approvisionnent 23000 pharmacies qui peuvent être livrées jusqu'à deux ou trois fois quotidiennement pour limiter le plus possible le stockage des produits

^*Transports Actualités* n°551 du 5 mai 1995, pp. 10-11.

onéreux dans des officines au demeurant déjà fort encombrées. Les répartiteurs peuvent alors disposer de parcs de véhicules propres, mais le plus souvent, ils font appel à des messagers spécialistes comme Pharmadis (filiale de Sernadis).

3.3. La livraison en grandes et moyennes surfaces (GMS)

La grande distribution a connu d'importantes évolutions qui ont conduit à la suppression des surfaces de stockage au profit des surfaces de vente. Cette démarche impose en retour un réassort quotidien ou biquotidien des points de vente. L'affluence aux quais de déchargement induit en principe une gestion très stricte des quais qui est rarement tenue. Fournisseurs et transporteurs dénoncent le diktat de la grande distribution qui se traduit en files d'attente (perte de temps). Ils peuvent aussi se voir refuser leurs marchandises, soit parce qu'un industriel a déclenché en amont un réassort automatique, soit qu'il prétexte une non-conformité de la commande, entraînant un retour à l'expéditeur si une négociation n'aboutit pas.

"Dans les cas les plus courants, les réceptions sont ouvertes aux transporteurs à jour fixe, par rayon, entre une journée et deux ou trois jours par semaine. Cette organisation régulière se trouve modifiée en fin de mois, où les réceptions se ferment la dernière semaine officiellement pour cause d'inventaire, dans les faits surtout pour ne pas avoir à déclarer des réceptions qui obligeraient à respecter un paiement des marchandises reçues dans le mois qui se termine. Comme par ailleurs, chez un grand nombre d'industriels la comptabilisation des ventes s'effectue sur les expéditions du mois, les transporteurs se trouvent en charge d'envois qui ne pourront être livrés avant les premiers jours du mois suivant... Les transporteurs doivent trouver des solutions pour stocker temporairement ces marchandises. Le phénomène n'est pas récent, niais il s'amplifie régulièrement et il est particulièrement sensible en région parisienne où les surfaces de réserves sont encore plus réduites. Les messagers qui ont construit récemment des agences en Ile-de-France (Graveleau, Dubois) ont créé des surfaces dédiées aux grandes et moyennes surfaces : d'autres ont recours à des mezzanines ou à des stockages extérieurs""[39].

Pour répondre à ces problèmes spécifiques des tournées dédiées et des procédures spécifiques aux GMS (prise de rendez-vous, gestion rapide des refus par remontée d'informations et surtout paiement des temps d'attente) sont mis en oeuvre par la plupart des messagers.

^Eurostaf Eurosiris, 1995, *op.cit.*, p. 34.

3.4. La messagerie de produits sous température dirigée

La gestion des envois de messagerie sous température dirigée est particulièrement contraignante puisqu'elle suppose la conservation à toutes les étapes du circuit d'une homogénéité des températures (positives ou négatives). La solidarité de la chaîne de transport est imposée par la qualité très stricte de l'hygiène alimentaire. Elle matérialise l'idée du caractère absolu de la continuité physique de la chaîne de messagerie, à travers les plates-formes de transit et les véhicules, et un radical isolement de son environnement immédiat. Elle suppose le recours à un matériel adapté aux conditions physiques souhaitées : isotherme, réfrigérant ou frigorifique selon la nature des produits[40]. Ce type de transport concerne aussi marginalement des produits non-alimentaires, fragiles et sensibles aux températures élevées, comme les pellicules photographiques ou les bandes magnétiques par exemple.

Les coûts d'équipement (surtout immobiliers) et de fonctionnement de tels réseaux sont nettement plus élevés que pour les envois standards. Ils conduisent de ce fait à une plus forte concentration économique des acteurs. La géographie des flux est très marquée la concentration des trafics en provenance des régions spécialisées dans l'élevage, la pêche ou les primeurs. Les forts déséquilibres qui affectent ces échanges les distinguent de la messagerie conventionnelle.

La messagerie du froid concerne des poids moyens nettement plus élevés que la messagerie généraliste, ce qui limite de fait la part de la messagerie. L'essentiel du transport sous température dirigée tend aujourd'hui à s'effectuer par lots ou par charges complètes. La part de la messagerie, assez faible par rapport à l'ensemble de ce type d'envois, ne fait que s'affaiblir sous l'effet de la concentration croissante des circuits de distribution au détriment des grossistes et des entreposeurs traditionnels. Alors que de nombreux points de vente nécessitaient une distribution fine par de multiples tournées auprès des détaillants, l'approvisionnement des GMS (Grandes et Moyennes Surfaces) se fait par lots ou par chargements complets composés de chargements mixtes, puisque la compartimentation permet d'obtenir des températures variables au sein d'un même véhicule.

[40] Ainsi les fruits et légumes sont réfrigérés (8 à 12°C), les plats cuisinés sont congelés (entre -10°C et -20°C), les crèmes glacées et plats surgelés (-18°C).

3.5. Le transport de vêtements sur cintres

Le transport de vêtements sur cintres représente une autre spécialisation possible des circuits de la messagerie. La technique a des répercussions déterminantes sur la gestion logistique des envois et des commandes. Elle s'avère aussi économiquement efficace par une réduction des coûts d'emballage et de manutention. Les véhicules sont équipés de porte-barres réglables fichés dans les parois mêmes du camion, ce qui remplace le transport traditionnel en cartons. Les vêtements de confection sont suspendus à des cintres et protégés par une housse cartonnée ou plastifiée. Le recours à cette technique comporte des avantages non négligeables pour tous les intervenants de la chaîne :

- Des vêtements transportés sur leurs cintres évitent au destinataire le repassage après réception et permettent une mise en magasin immédiate. Ainsi, l'opération de repassage peut alors intervenir plus en amont et être réalisée dans les pays de production à plus faible salaire.
- Le transporteur bénéficie d'un meilleur coefficient de remplissage de ses véhicules : les gains de productivité sont atteints par des capacités de transport accrues en comparaison d'une expédition en cartons.
- En revanche, les véhicules doivent être équipés spécialement, ce qui entraîne un surcoût. Ils sont aussi moins polyvalents et ne peuvent traiter que des chargements compatibles avec ce type fragile de fret (tissus ou pièces textiles en général).

L'usage du transport de vêtements sur cintres a permis le développement d'une gestion des stocks très fine, qui rend possible une meilleure circulation des flux dans l'entrepôt. Les commandes peuvent être traitées automatiquement grâce à l'informatisation et à un guidage par rails qui permet de démultiplier les capacités d'immenses halles de stockage sur plusieurs niveaux.

3.6. La vente par correspondance

Très concentrés géographiquement sur quelques grandes entreprises spécialisées, les flux de la VPC sont particulièrement diffus à la réception, exigeant un maillage dense du territoire pour la distribution. Ces trafics sont atypiques et de ce fait peu conciliables avec d'autres envois : à destination des particuliers, ils sont proportionnellement surreprésentés dans les zones rurales, généralement pauvres en fret. La livraison, plus contraignante puisqu'elle ne peut avoir lieu qu'à "contre-horaire" du reste de la messagerie, est rendue plus difficile encore par l'accessibilité réduite des destinataires (codes d'accès, étages, absence de stationnement etc.). Enfin, la grande hétérogénéité des objets transportés (des

petits colis de confection textile avec 45% des ventes, produits culturels, produits de beauté etc. aux objets plus encombrants, comme l'électroménager ou l'ameublement) n'est pas sans poser de problème de gestion des véhicules. A cela s'ajoute le risque de vol plus élevé pour des biens de consommation courante que pour d'autres types d'envois. Enfin, comme les coûts de transport sont en général inclus dans le prix proposé, les rémunérations qu'accordent les vépécistes aux transporteurs sont peu élevées. L'ensemble de ces contraintes explique le faible intérêt que portent en général les messagers à ce type de prestation. La Poste reste largement dominante.

- Le Sernam travaille avec des grandes marques et s'est spécialisé dans les produits lourds (meubles, électroménager).
- Dubois, notamment en raison de son implantation dans le Nord, a des accords avec La Redoute, Les Trois Suisses.
- Mory distribue pour la Camif et Les Trois Suisses.
- Bien que ce soit un marché d'appoint, UPS livre pour les vépécistes.
- En collaboration avec La Redoute, Chronopost a développé un produit livré en 24 h. Le service est alors payé par le client contrairement à l'ancien service en 48 h.

3.7. Les •produits dangereux :

Une législation spécifique en matière de transport et de stockage régit les envois de détail comme les envois plus massifs. Le renforcement des règlements actuellement en vigueur, mais mollement appliqués, pourrait contribuer à faire émerger des réseaux dédiés à ce type de produits.

3.8. La messagerie du livre et de la presse :

La distribution du livre, qui est relativement concentrée en France pour la gestion des stocks, reste aux mains des gens de métier (Hachette détient un tiers du marché, devant Sodis, contrôlée par Gallimard qui coopère au sein d'un G.LE. avec les sociétés de distribution de Flammarion, de Hatier et du Seuil)[41]. En revanche, l'acheminement est souvent confié à des messagers professionnels. Les messageries de presse quant à elles se chargent de la diffusion des imprimés et sont régies par une législation spécifique relative à la liberté de presse.

Les messageries du livre et de la presse concernent un secteur d'activité et des procédures spécifiques, confrontées au fort taux de retour des articles livrés. Ce

[41] Voir le Dossier Edition in *Logistique Magazine,* n° 98, mai 1995, pp. 54-96.

type de messagerie renvoie à un type de gestion qui ne sera pas approfondi dans le cadre limité de ce travail[42].

Pour conclure sur ces exemples, on voit bien comment les spécificités techniques ou organisationnelles conduisent les prestataires à aménager, voire à dédier des circuits. C'est ici la nature des produits qui amène à la spécialisation des réseaux. Pourtant, si de telles séparations s'imposent indéniablement, des articulations peuvent être mises en place, rendant compatibles deux types de trafic *a priori* séparés. Elles peuvent être définies comme des solutions reposant sur la prise en charge de procédures de transport mixte. Même si les exemples de réseaux développés au cours de cette thèse font préférentiellement appel à des produits génériques (industriels ou distribution), nous aurons l'occasion à plusieurs reprises de revenir sur la complémentarité technique et organisationnelle d'une offre diversifiée. Elle permet la mise en place d'intéressantes stratégies commerciales et des réponses techniques originales.

4. Des complémentarités possibles entre réseaux spécialisés

Il faut en premier lieu préciser que les solutions de mixité des circuits restent relativement rares dans l'ensemble des trafics du secteur. Elles ne trouvent une application convaincante que dans certains cas marginaux par le type de produits traités ou par le très fort déséquilibre géographique des échanges. Les études de cas retenues se regroupent autour de deux logiques distinctes. L'une relève de la mixité de produits. L'autre s'inscrit dans une mixité que l'on pourrait qualifier d'organisationnelle, car elle conjugue une messagerie dont la fonctionnalité est interne à une entreprise, se calquant sur son histoire et ses besoins, avec une offre commerciale de type public, ouverte à d'autres clients.

4.1. Des économies de diversité par la mixité des chargements

Il ne faudrait pas ériger la spécialisation des réseaux en contrainte établie. Au sein des mêmes réseaux techniques, une certaine interopérabilité entre systèmes et produits peut être aménagée pour assurer une plus grande souplesse à l'organisation des transports. La mixité des chargements peut assurer temporairement le développement initial de trafics émergents, qui dès que les volumes l'autoriseront gagneront leur autonomie. La tendance se vérifie plus pour les petites structures ou sur des zones où les caractéristiques du fret imposent des combinaisons. Ce qui est visé, ce sont alors les économies de

[42] Pour l'organisation de la distribution de l'édition, on se reportera au dossier de *Logistiques Magazine,* n" 98 de Mai 1995, et au mémoire de fin d'études de Claude Renotini, *La distribution du livre,* sous dir. de M. Coudrai, 1994 , ENOES, 71 p.

diversité, comme l'illustre le cas des Transports Bondu. La conjugaison de divers types de trafics peut rendre ainsi effective des tentatives de pénétration de certains marchés spécialisés, en partie protégés par leur spécificité. Le choix de la mixité peut alors devenir une stratégie de développement (Grimaud).

4.1.1. Les transports Bondu

Comme la plupart des transporteurs de produits frais, les transports Bondu sont confrontés aux déséquilibres des échanges interrégionaux. Implantée à Nantes, Angers et Saumur, la PME de transport assure l'acheminement sur la région parisienne de primeurs au départ des Pays de la Loire. Le rechargement en produits exigeant un transport sous température dirigée (en particulier avec des fleurs coupées néerlandaises) est en partie effectué à Rungis, plaque tournante nationale et européenne de tels trafics. Toutefois, le solde des flux penche très largement au profit des régions de l'Ouest. Pour éviter un retour à vide, Bondu s'est donc associée à une étoile de messagerie fédérative, ce qui lui permette remplir au retour ses camions avec des envois de détail dont elle assure la distribution. Dans sa région d'origine, l'entreprise a donc été amenée en retour à constituer des tournées de groupage en complément de ses trafics de produits frais.

Carte 1/1. L'aire de desserte de l'entreprise Bondu
Source : Bondu

D'autres réseaux, comme STG à Rennes, ont également joué la complémentarité des flux pour compenser des trafics structurellement déséquilibrés : le transport sous température dirigée au départ de la Bretagne est compensé par un rechargement en messagerie depuis l'Ile-de-France vers cette région.

L'inconvénient majeur de ce type d'exploitation est un surcoût relatif, lié à l'emploi de véhicules isothermes plus lourds : ils pèsent 17 tonnes à vide contre 12 tonnes pour les véhicules sans installations thermorégulatrices (parois isolées et compresseurs). En revanche, les cloisons plus épaisses offrent une plus grande sécurité contre d'éventuels vols ! La mixité des trafics n'est possible que par chargements entiers et pour les produits sous température positive, essentiellement les primeurs et agrumes. En revanche, pour des raisons d'hygiène, l'alternance du fret n'est pas compatible avec le transport de produits congelés ou surgelés, comme la viande ou le poisson par exemple.

4.1.2. Grimaud

Accompagnant le développement industriel de sa région d'implantation initiale, l'entreprise familiale se diversifie vers la messagerie. Depuis quelques années, l'entreprise, régionale à l'origine, a développé ses installations nationales et propose, outre une messagerie rapide standard, des envois de vêtements sur cintres. Elle a pu s'appuyer à ses débuts sur la confection régionale pour nourrir ses flux. Le produit de messagerie textile baptisé "Mode System" a désormais un rayonnement européen à travers des accords avec des partenaires nationaux de différents pays. Les trafics s'organisent selon deux saisons de trois mois, qui d'après François Grimaud constituent une saisonnalité complémentaire de celle de la messagerie générique[43]. Techniquement les deux types de trafics (colis et vêtements suspendus) peuvent se côtoyer grâce à la solution originale du **mini-conteneur.** Il s'agit d'une caisse rigide, intérieurement modulable, où peuvent s'encastrer les barres qui reçoivent les cintres et apte à accueillir les colis. Ainsi, sans accroître démesurément les coûts d'exploitation, Grimaud est le seul opérateur en mesure d'offrir une prestation concurrente au leader incontesté du transport de textile suspendu, Transvet, une filiale de Danzas qui traite 80% de ce type de trafic de détail en France et dispose d'un outil entièrement dédié.

Des passerelles entre activités semblent en outre exister, qui ne se traduisent pas systématiquement par des éléments communs de réseau. Au-delà des techniques et des véhicules de transport existent aussi des compétences communes qui traduisent la proximité des métiers. Ainsi Exel, le spécialiste de la messagerie du

^*L'Officiel des Transporteurs,* n° 1737 du 23.1.1993.

froid, vise-t-il sur le continent les transports textiles, sa spécialité Outre-Manche. On peut également citer les transferts des hommes et des savoir-faire : ainsi les patrons d'entreprises de messagerie sous température dirigée se sont-ils intéressés avec des fortunes différentes à des réseaux "classiques" de messagerie dont ils ont repris la direction[44].

4.2. Des économies de diversité par l'ouverture de services de messagerie interne

Rares sont les secteurs pour lesquels le caractère massif des envois de détail justifie le contrôle de circuits dédiés en interne par une entreprise du secteur industriel ou commercial. Dans ce cas, il ressort qu'avant même l'enjeu économique que représente l'exploitation, c'est avant tout la recherche de la fiabilité du service qui guide ce choix, comme l'illustrent les études de cas de la distribution des pièces détachées automobiles, du développement de photos et de la VPC. La mixité qui peut alors se développer est celle qui combine des circuits internes (apparentés au compte propre) à une possible ouverture commerciale à des clients extérieurs (compte d'autrui). Ils forment donc les rares cas de réseaux de messagers issus du monde de l'industrie et de la distribution.

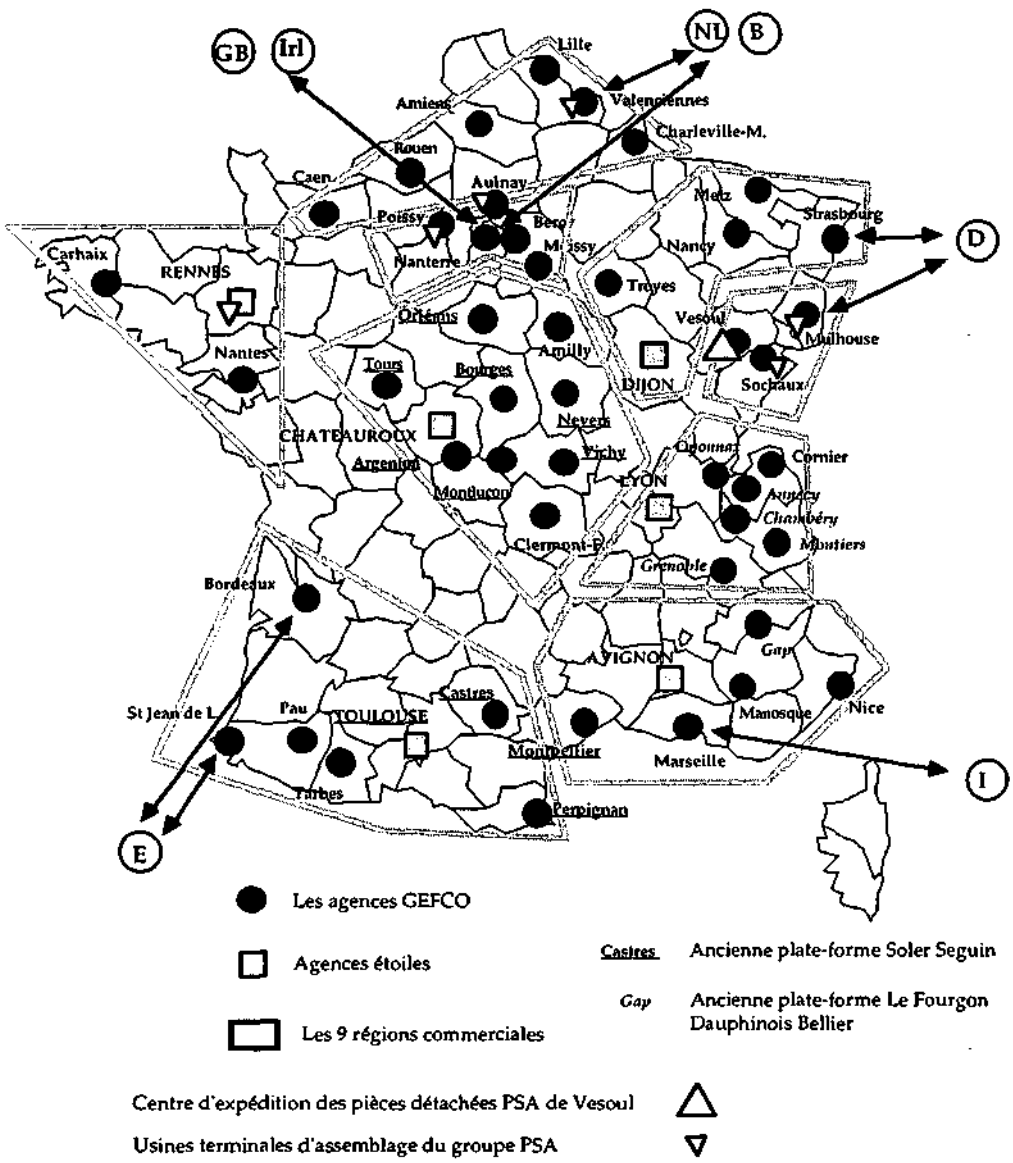
4.2.1. Gefco : du transport de voitures à la prestation multiclients

Afin de réduire les coûts de transport par rapport à ses concurrents parisiens, Peugeot crée dès 1949 le Groupage Express de Franche-Comté qui assure la fiabilité de ses approvisionnements en pièces de l'usine de Sochaux par le biais de l'affrètement. La nécessité de trouver du rechargement oblige en outre l'entreprise franc-comtoise à disposer de ses propres quais de groupage. Cette activité est créée en 1956 à travers une filiale de Gefco : Transauto. La croissance externe permet un déploiement du réseau avec l'acquisition des Fourgons Dauphinois (Rhône) qui assure un ancrage dans la région lyonnaise. La diversification vers la messagerie n'intervient que plus tard, avec les activités marchandises de Citroën (Bellier) en 1975 et l'achat de Soler Seguin (Centre) en 1975 et de Blanc Messagerie (Yvelines) en 1978. Leurs identités particulières ne disparaîtront sous le sigle unique du transporteur qu'en octobre 1995. En 1989, est lancé un produit de transport urgent Gefco Spécial qui ressemble plus à une course : *"Ce service (...) se distingue de la prestation offerte par les intégrateurs dans la mesure où les colis sont pris en charge et livrés directement aux destinataires sans opérations de transit ni de groupage"*^.

[44]Ainsi le passage remarqué de Gérard Léridon à la tête de Ducros Services Rapides, faisant suite à la cession des Transports Léridon, spécialiste de transport à température dirigée, à Exel Logistics en 1994, in *L'Officiel des Transporteurs,* n° 1881, 17 fév. 1996.
^*Logistique Magazine,* n° 43, déc. 1989.

Hérité d'un système longtemps autonome, le degré d'intégration du réseau de messagerie de l'entreprise, qui repose en France sur une soixantaine de centres d'exploitation regroupés en 9 régions, est très élevé (Gefco traite 85% des envois qui lui sont confiés). Sur les 6,9 MdF de CA, 1,2 relèvent la messagerie (4,3% Gefco spécial, 87,5% en messagerie et 8,2% en express). Son mode d'extension est similaire à l'échelle européenne, par croissance interne. Le réseau reste cependant encore tributaire du constructeur automobile, puisque plus de 50% de son chiffre d'affaires est réalisé au sein du groupe[46] et certains centres sont même amenés à gérer des stocks pour le groupe PSA.

Carte 1/2. Les implantations nationales de Gefco
Source : Gefco (1996)



^*Transports Actualités,* n° 559, février 1995.

Dans cette répartition, la marque géographique de l'industrie automobile subsiste très largement, ainsi que celle des réseaux régionaux rachetés. S'il y a eu une politique d'unification avec la suppression des différentes marques commerciales des filiales, une rationalisation du réseau ne semble pas encore avoir été réalisée quant à la localisation des implantations.

4.2.2. Colisystem. la diversification vers la messagerie de la filiale transport du groupe Kodak[47]

L'exemple de Colisystem s'inscrit également dans une logique d'ouverture d'un réseau interne de messagerie à une clientèle plus diversifiée, en vue d'assurer une meilleure rentabilité des installations.

L'ouverture du réseau

Filiale des laboratoires Kodak à partir de la fusion des services de transport des différents Laboratoires Services Kodak (LSK), le réseau Colisystem est chargé de la livraison et du ramassage des pellicules auprès des photographes et de la grande distribution. Il assure aussi l'approvisionnement du matériel photo, vidéo et des pièces de rechange pour le compte des autres filiales de la société Kodak-Pathé. Colisystem suit les obligations commerciales des laboratoires quant aux heures de livraison et à la fréquence de passage chez les commerçants. Ses circuits desservent en particulier les zones marchandes du coeur des agglomérations et les centres commerciaux. Ces caractéristiques propres qui s'expliquent par la nature du service l'ont conduit à accentuer deux particularités peu communes pour la profession des messagers :

- L'absolue fiabilité de l'acheminement passe ici surtout par la sécurité du transport à forte valeur personnelle comme les tirages-photos ou à forte valeur commerciale (matériel photographique), ce qui impose une sélection rigoureuse du personnel et des méthodes de travail.
- La desserte des zones commerciales d'accès restreint est généralement peu recherchée par les autres messagers.

Colisystem disposait donc de deux atouts pour ouvrir son réseau à des produits de grande consommation qui supportent un transport de détail haut de gamme. Le réseau livre des produits de divers secteurs (cosmétique, petit électroménager, appareils audio et vidéo) et assure de ce fait une niche intéressante à la filiale transport de Kodak.

[47]Boissarié H., *Colisystem,* rapport de stage, IMTL, 1995.

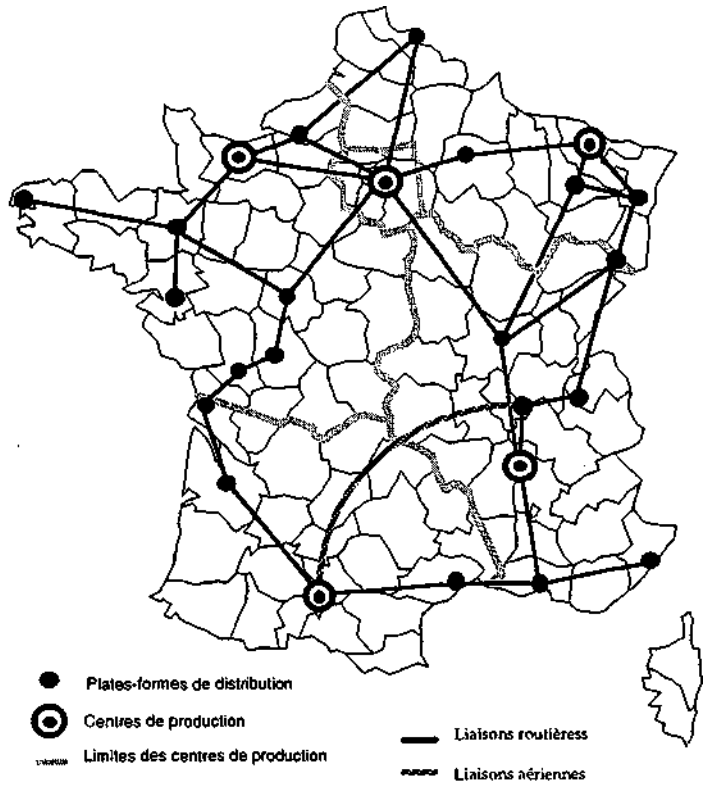
Constitution et fonctionnement du réseau

La structure de Colisystem se calque sur la géographie des sites des laboratoires de développement photographiques : Créteil, Caen, Vienne, Toulouse, Metz (dont la zone devrait être partagée entre la Région Parisienne et Région Sud-Est). Des agences locales de relais assurent l'organisation des tournées. L'implantation de ces centres et le découpage des régions résultent de l'histoire des politiques commerciales des premiers photographes qui ont assuré la diffusion du nouveau produit au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. Des monopoles régionaux dotés de laboratoires de développement couleurs s'étaient ainsi constitués[48], qui disposaient de services propres de messagerie. Il faut noter que leur découpage des aires de desserte des agences (non représentées sur la carte) ne correspondent pas toujours aux limites départementales. L'évolution commerciale a progressivement conduit au rapprochement, puis à la fusion des acteurs. Dans un contexte de concurrence par les coûts et la qualité, il s'agissait alors de maîtriser l'ensemble de la chaîne de production et de concentrer l'activité sur un nombre réduit de laboratoires performants. Finalement, les acteurs indépendants seront rachetés en 1988 par Kodak, mais il faut attendre 1994 pour que les services des différents ramassages soient regroupés dans une société unique, Colisystem. Le découpage des régions actuelles est un héritage de l'histoire des laboratoires existants ou disparus, peu en rapport avec une localisation stratégique d'un point de vue de l'organisation des transports. Les navettes de nuit qui épousent ces contraintes ont, de ce fait, des délais d'acheminement très inégaux.

Une certaine diversité organisationnelle s'est maintenue après la fusion. Chacune des régions travaille avec ses propres moyens et souvent avec ses propres méthodes. Certaines, comme celle du Sud-Ouest, disposant peut-être de moins de fret, continuent à avoir une politique plus entreprenante d'ouverture de leur capacité. A court terme, il est cependant probable que l'ensemble du système sera rationalisé. Si les délais assurés aujourd'hui (de l'ordre de 24 à 48 h) devaient être réduits, il n'est pas sûr que la mise en place d'une exploitation express puisse être rentabilisée. C'est peut-être la raison pour laquelle Colisystem reste discret sur son activité et maintient limitée son ouverture à d'autres acteurs.

[48] **DPC Strittmatter** qui avait son siège à Caen couvrait l'Ouest de la France : Rouen, Rennes, Brest, Nantes, Tours, Poitiers...**Intercolor** dans le Sud-Est ramassage de pellicules à Lyon, Annecy, Nice, Vitrolles etc., **LLPF** dans l'Est de la France (Lille, Metz, Reims), **L.S.L.** (Laboratoire Services Languedoc) : Bordeaux, Toulouse, Montpellier...

Carte 1/3. Le réseau Colisystem
Source : H. Boissarié, 1995.



Les réseaux de Gefco et de Colisystem illustrent bien la logique d'ouverture d'opérateurs industriels qui avaient initialement recours en interne à un dispositif d'acheminement de détail, avec des localisations restent étroitement calquées sur les centres de production anciens. L'ouverture vise d'abord à assurer une plus grande efficacité du système, mais sa maîtrise en interne est jugée comme stratégiquement importante.

4.2.3. Les stratégies de la vente par correspondance

A l'inverse des exemples précédents d'ouverture de réseaux internes existants, on peut citer le cas de constitution de systèmes d'acheminement autonomes par des distributeurs initialement polyvalents. C'est le cas de certains vépécistes qui travaillaient traditionnellement avec le service postal du fait du poids assez faible des colis qu'ils sont amenés à traiter. Des grèves prolongées lors de périodes de fortes ventes ont pu les conduire à mettre en place des systèmes de substitution. Leur fonctionnement, provisoire à l'origine, s'est prolongé et a pu constituer l'embryon de réseaux propres. Suite aux grèves de décembres 1995, Yves Rocher a

ainsi décidé de créer Distrihome, sa propre filiale de distribution[49]. De plus, l'ensemble de la profession a menacé le service postal de mettre sur pied un réseau commun à la profession, si une garantie de continuité n'était pas fermement assurée. La Poste semble avoir entendu l'appel des vépécistes avec la mise en oeuvre en 1997 d'un réseau dédié à ce type d'envoi et qui sera examiné plus en détail à la fin de la partie 3.

D'éventuels développements de circuits partiellement autonomes s'inscrivent aussi dans une politique commerciale plus large, mais qui ne concerne que les acteurs les plus importants du secteur de la VPC, en mesure de mailler le territoire national. La Redoute, comme Les Trois Suisses, tend à développer un réseau de boutiques-relais en synergie avec le canal traditionnel de diffusion de la VPC[50]. Son approvisionnement massifié permet de rentabiliser la mise en place d'un plan de transport spécifique. C'est à la suite de la grande grève postale de 1974 que La Redoute a mis pour la première fois en place un circuit dédié. Aujourd'hui, elle assure ainsi l'envoi de 27 millions de colis par an dont 50% sont actuellement livrés à domicile[51]. Pourtant cette part est en constant recul au profit d'une "livraison sur site", c'est à dire, soit dans l'une des 116 boutiques gérées par La Redoute en France, soit sur l'un des 1300 sites relais (stations-service, librairies, commerçants) où les catalogues et les achats peuvent aussi être retirés. L'accessibilité de ces points est remarquable : 90% des Français y sont à moins de 10 km. Leur approvisionnement est assuré au départ de 29 agences régionales. Ces dernières sont reliées quotidiennement par six transporteurs depuis la plate-forme de La Martinoire, près de Tourcoing, où sont centralisés les stocks. L'ensemble des agences régionales est géré par la SOGEP, une filiale de la Redoute qui, grâce à une flotte de 700 véhicules de type fourgon, approvisionne en aval le réseau du vépéciste. Elle assure 70% des livraisons à domicile. La Poste, pour les colis légers (28%) et le Sernam pour les envois lourds (2%), complètent les distributions aux particuliers pour les zones non couvertes en propre par la SOGEP. Enfin, pour assurer le nouveau service en 24 heures, la Redoute faisait appel en 1997 à TAT Express dans la desserte des destinations les plus lointaines (Sud de la France, Corse), destinations qui exigent un transport aérien au départ de Roissy.

Au terme de ce chapitre, il faut revenir sur les principaux éléments mis en évidence. Au-delà des traits communs de fonctionnement des réseaux de

[49] "La nouvelle donne de la Vente par Correspondance", *Transports Actualités*, n°598 du 17/5/97. L'article présente les répercussions de la grève postale de l'hiver 1995 sur les politiques de distribution des vépécistes.
[50] *Les Echos* du 24 mars 1997.
[51] Farhi S., "La Redoute passe au 24 heures", *Transports Actualités*, n° 572, 3 déc. 1995, p. 6.

messagerie, la diversité de l'offre révèlent l'existence de sous-marchés homogènes dont la multiplicité repose sur une segmentation technique. Les facteurs de cette segmentation tiennent à la fois aux caractéristiques de la définition de la prestation (délais, poids, aires de desserte), à la nature des produits ainsi qu'aux contraintes qui y sont attachées.

CHAPITRE 4. L'IMPLANTATION TERRITORIALE, CRITÈRE DE DIFFÉRENCIATION DES ACTEURS

Comme organisation technique, le réseau de messagerie s'inscrit dans un espace qui est loin de se limiter à un support neutre. Dans cette optique, l'objet du chapitre 4 est d'établir une interprétation territoriale de la segmentation des réseaux et de la spécialisation des acteurs selon les contraintes de leurs prestations.

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

La mise en place de circuits de distribution répond aux contraintes de spécialisation et de définition de la gamme de service que nous avons été amené à décrire précédemment. Cette dernière met en jeu des moyens techniques qui entraînent des coûts spécifiques de mise en place. Reprenant les analyses de l'étude de l'OEST-Stratorg[52], nous pouvons constater que 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"*. Ces seuils qui se rapportent ici aux chiffres d'affaires renvoient aussi à l'importance du nombre d'agences qui en assurent le fonctionnement.

La segmentation technico-commerciale du marché de la messagerie renvoie *de facto* à une spécialisation des réseaux d'exploitation. Elle repose sur le nombre de noeuds qu'une entreprise doit être en mesure de contrôler : d'une centaine pour l'express national, à un nombre nettement plus réduit, de quelques unités, pour la messagerie traditionnelle locale. Cette caractéristique présente un premier lien fort entre la géométrie du réseau et ses performances, thème qui va être au coeur de notre recherche. Si la segmentation du marché n'est jamais figée, toute modification significative, toute recomposition de l'offre (et des performances des acteurs) se traduit forcément par une transformation du réseau.

[52]OEST-Stratorg, *op.cit.,* 1995, p.10.

Tableau 1/4. Segmentation du marché par les seuils d'installation et catégories d'acteurs
Source : d'après OEST-Stratorg (1996)

Segment	**Facteur de segmentation**	Seuil * **(MdF)**	Taille **du** segment **(MdF)**	Principaux acteurs
Prestations *aux particuliers*	Réseau de proximité	* *	4,0	La Poste Sernam
Express intercontinental	Maîtrise de l'aérien	10	2,0***	La Poste (Chronopost, DHL, UPS, Fedex, TNT
Express National	Réseau dédié performant **(100 agences)**	1	*7,5*	La Poste (Chronopost, TAT), Sernam, Calberson, Jet Services
Messagerie rapide nationale et messagerie européenne	Réseau intégré étroitement coordonné (40 agences)	0,4	12	La Poste, Sernam, Calberson, Mory, Dubois, Ducros, Danzas, UPS, Graveleau, Heppner, Gefco, Grimaud, Joyau, etc.
Messagerie traditionnelle	Réseau local accords de correspondance (min. 1 à 2 agences)	0,05	7	Environ 50 entreprises locales.

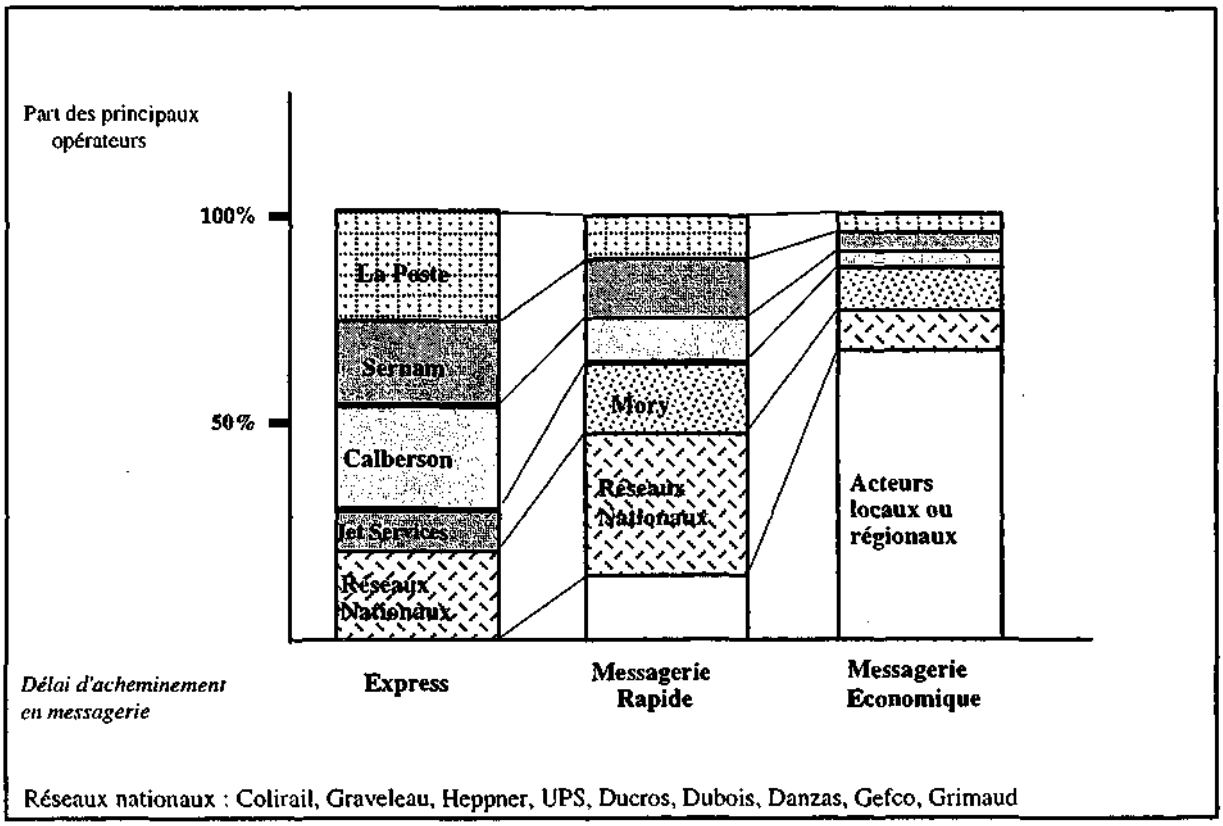
** Le seuil est la taille limite (ici chiffres d'affaires) qu'impose le recours à la technologie ou au mode d'organisation qui permet la production de la prestation correspondante.*
*** Le réseau postal et celui des gares SNCF étant partagés avec d'autres activités (distribution du courrier pour la Poste), il est difficile de chiffrer ce seuil qui doit être très élevé.*
****Taille du segment en France pour une organisation suppose une implantation internationale (colonne précédente).*

Par son caractère incrémental, le critère de l'importance du territoire desservi selon le nombre d'agences est particulièrement efficace dans la recherche d'une typologie d'entreprises de messagerie. Il renvoie en outre à des orientations fonctionnelles assez claires et sur lesquelles s'accordent la plupart des analystes du secteur.

2. Organisation des réseaux et segment de marché

Si l'on s'intéresse maintenant au partage du marché, on peut constater une relative concentration des opérateurs à mesure que les délais se réduisent. Elle exprime l'augmentation du seuil d'entrée sur le marché qui limite le nombre de réseaux en mesure d'assurer une telle offre. Les prestations aux délais plus tendus, que ce soit la messagerie rapide ou express, induisent des structures nettement plus oligopolistiques que la messagerie économique, aux nombreux acteurs indépendants.

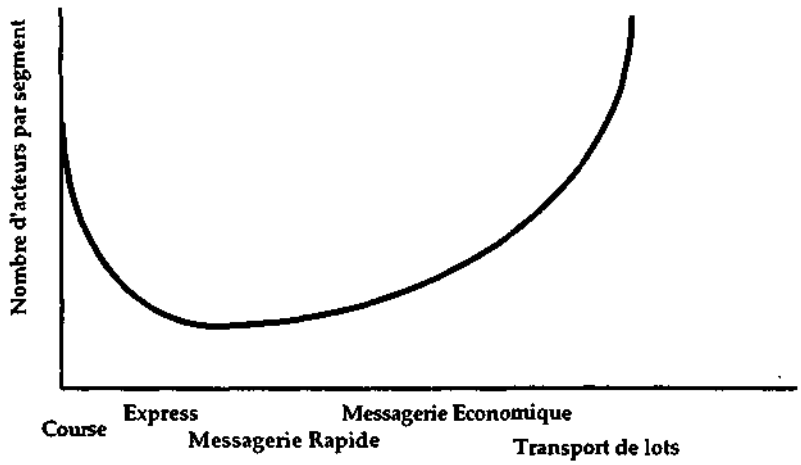
Graphique 1/1. Répartition des principaux opérateurs de messagerie selon le type de prestation
Source : A.Rémy/P. Dréno (1995)



Le graphique 1/1 représente bien la corrélation négative entre le délai d'acheminement en messagerie express et le nombre d'opérateurs. Plus le délai est court, moins le nombre d'entreprises en mesure d'offrir la prestation est élevé. En distinguant au sein de l'express les livraisons effectuées avant 10 heures, le poids des nationaux serait bien plus faible, car beaucoup offrent un service express partiel au moyen de leurs réseaux de messagerie, alors que les leaders disposent véritablement d'un plan de transport dédié national.

Si l'on avait élargi cette représentation à la course et au courrier, la corrélation se serait à nouveau inversée, car dans ce cas, plus le trajet est direct, plus le nombre d'entreprises sera élevé. En effet, aux deux extrémités absolues en termes de délai, les installations nécessaires au service sont moins élevées que pour l'express. Celui-ci nécessite d'importants investissements en matériel (véhicules et centres de tri) qui engendrent un effet de barrière significatif. Dans le cadre de la messagerie, les contraintes de délai rendent moins aisés les accords de coopérations et imposent aux opérateurs une maîtrise étroite de leurs réseaux.

Graphique 1/2. Distribution du nombre d'acteurs selon le type de prestation de transport
Source : élaboration personnelle



3. Une typologie des entreprises de messagerie fondée sur la desserte territoriale

La coexistence d'un grand nombre d'entreprises de tailles très différentes exprime tout à la fois les contraintes techniques d'exploitation et d'accès au marché, qui diffèrent selon le type de prestation. Elle s'interprète aussi en termes dynamiques de trajectoires de développement. Par ailleurs, cette hétérogénéité renvoie à des choix de spécialisation relative qui supposent des rapports de complémentarité fonctionnelle.

Nous inspirant de l'analyse de Pierre Jannin" qui converge avec celle des autres analystes du secteur[54], nous proposons un regroupement des acteurs du secteur en trois grandes catégories (elles-mêmes subdivisées le cas échéant), fondées sur le critère de l'extension territoriale des installations techniques.

3.1. Les messagers à vocation nationale

Il s'agit du groupe de messagers qui offrent une prestation nationale et garantissent l'essentiel de l'acheminement par leurs propres moyens techniques. Les acteurs correspondent à ce que P. Jannin appelle les *"réseaux intégrés"* car ces entreprises disposent de réseaux denses (sur la base d'une agence par département) sur l'ensemble du territoire. Contrairement à l'image qu'elle offre, aucune de ces entreprises ne peut prétendre couvrir en propre la totalité du territoire national. Dans certains des cas, ne serait-ce que de façon marginale, les

53jannin P, *La compréhension des mécanismes des prix en messagerie, Méthodologie d'analyse des coûts et suivi de leur évolution,* Conférence SITL du 30 mars 1995.
[54]OEST-Stratorg, *op.cit.*

messagers à vocation nationale font appel à des correspondants régionaux, locaux ou à des sous-traitants. On peut toutefois considérer que le rapport de force en leur faveur leur assure la maîtrise du réseau.

Au sein de ce groupe se distinguent trois types d'entreprises :

- Il y a les réseaux nationaux intégrés (le Sernam, Calberson, Dubois, Danzas, Jet Services et Mory), héritiers pour la plupart des groupeurs ferroviaires. Ils disposent d'un système d'implantations relativement complet, en mesure d'offrir une prestation express (autour d'une centaine d'agences pour Calberson et le Sernam, Jet Services).

- Depuis une vingtaine d'années, d'anciens réseaux régionaux offrant des services de messagerie rapide ont su se développer et organiser une offre nationale spécifique (Heppner, Grimaud, Graveleau, Ducros etc.). Disposant d'une quarantaine d'agences, ils parviennent à couvrir avec leurs propres moyens l'essentiel des zones significatives en termes de fret. Leur système est localement complété par des accords de correspondance avec des partenaires qui "bouclent" leurs réseaux dans des zones de faible densité, en procédant à des échanges de fret.

- Enfin, les implantations françaises des acteurs internationaux (DHL, Fedex, TNT) constituent des cas un peu à part, car leur horizon est avant tout international. De ce fait, leurs agences françaises se limitent le plus souvent aux principales métropoles, où se concentre aussi leur clientèle. Elles correspondent donc plus à des "têtes de pont" cherchant une interconnexion qu'à des réseaux structurés. La desserte nationale est alors assurée par des accords avec des réseaux express nationaux performants. UPS offre, avec le rachat de Prost, une configuration particulière qui sera examinée ultérieurement.

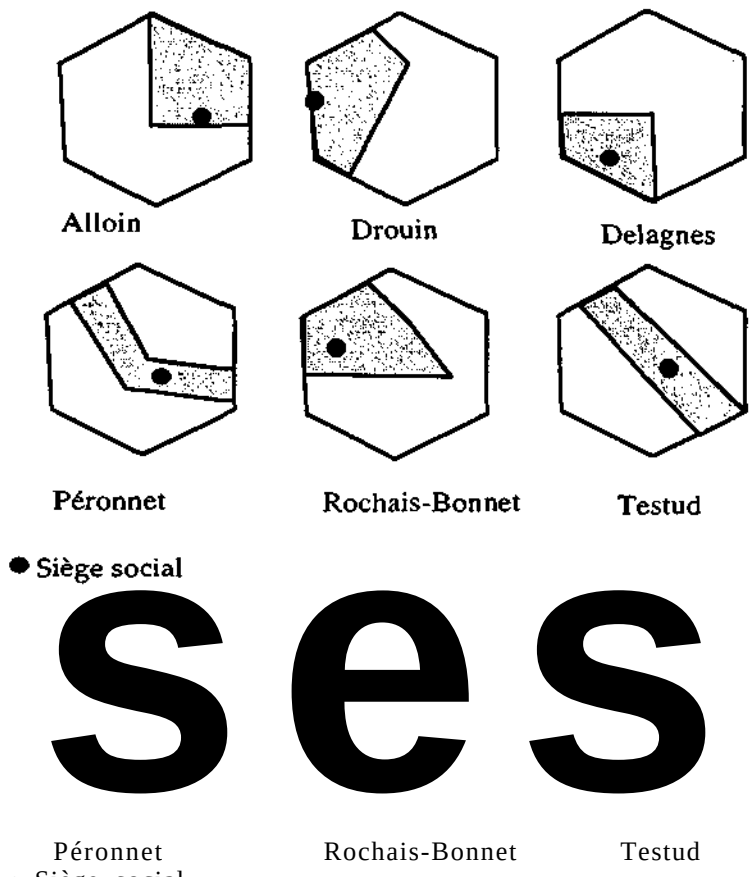
3.2. Les messagers à couverture réduite

Pierre Jannin estime aux alentours de 300 les PME de messagerie régionales ou locales qui sont actives à des échelles territoriales inférieures. Il n'est pas rare que la prestation de messagerie ne soit alors qu'un des éléments d'une offre plus diversifiée et vienne en complément du transport de lots ou des transports spécialisés. Leur offre peut s'étendre avec le principe des accords, mais elle ne représente essentiellement que des prestations concernant des envois de messagerie traditionnelle, aux poids moyens nettement plus élevés et pour des délais pouvant atteindre 48 h.

3.2.1. Les régionaux

Les messagers régionaux peuvent disposer d'un réseau propre couvrant une part non-négligeable du territoire national : Alloin, Delagnes, Drouin, Joyau, Mazet, Rochais-Bonnet (racheté par le belge Ziegler), Péronnet, Le Calvez, Testud, etc. D'autres, en revanche, limitent leur action aux frontières régionales comme Normatrans, qui compte 4 établissements en Basse-Normandie ou Bouquerod en Franche-Comté.

Schéma 175. Zones de couverture propre assurées par quelques messagers régionaux
Source : diverses brochures de présentation



3.2.2. Les entreprises locales

Les entreprises locales s'inscrivent dans les horizons spatiaux plus réduits, qui vont des limites départementales à des zones plus restreintes. Certaines se spécialisent dans la seule distribution (les "arrivagistes"). Les "lignards" quant à eux assurent des liaisons régulières entre deux ou plusieurs pôles économiques nationaux. Le rayonnement de ces structures est donc toujours restreint par un nombre limité d'installations. La Sotrapoise compte ainsi une seule implantation à Beauvais.

3.3. Les sous-traitants de transport

Les sous-traitants (dont P. Jannin estime le nombre à 10 000[55]) ne disposent pas d'un rayonnement propre au travers d'installations de quais de messagerie ou d'une clientèle. Ils travaillent pour le compte d'autres entreprises du secteur, en mettant à leur disposition leurs véhicules. D'une certaine manière, bien qu'ils

[55] Jannin P., *op. cit.,* 1995.

interviennent dans la chaîne de transport de détail, il ne s'agit pas d'entreprises de messagerie au sens strict du terme, car elles ne disposent pas de plates-formes qui permettraient les ruptures de charge et les activités de groupage caractéristiques de cette profession. Les entreprises sous-traitantes de transport, souvent artisanales, sont très dépendantes de donneurs d'ordres du secteur.

En fait, les différents niveaux d'organisation sont étroitement solidaires, et de cette articulation dépend en grande partie l'efficacité du réseau. On retrouve dans cette complémentarité une autre signification du réseau dans une logique de "mise en relation". Le changement d'échelle est alors étroitement associé aux logiques de massification des flux, au coeur de la fonction de transport de fret. Comme le remarquent J. Colin et M. Savy, *"si l'on comprend qu'un transporteur régional a du mal à assurer seul un trajet inter-régional ou international, il ne faudrait pas inversement imaginer que "qui peut le plus peut le moins" et qu'un transporteur international est naturellement en mesure d'être bon transporteur national ou régional."*[56] Les types d'entreprises renvoient donc à des modes de fonctionnement qui supposent des tailles diversifiées, de la très petite entreprise au groupe intégré, appelés à un fonctionnement suivant un principe de complémentarité territoriale.

4. Hiérarchies spatiales et fonctionnelles

4.1. L'ancrage territorial et le rapport de marché

Les accords de collaboration entre entreprises de messagerie mettent en jeu une forte composante territoriale. Leurs relations au sein des réseaux de messagerie sont en bonne partie déterminées par la distribution géographique et l'orientation des flux. Les P.M.E. de la messagerie sont souvent, on vient de le constater, en bout de circuit, là où les grandes structures n'ont pas souhaité s'implanter. Celles-ci conservent toutefois les points clés de la chaîne de transport, ce qui leur permet de contrôler une part grandissante de la maîtrise commerciale des trafics.

Cette remarque, qui vaut pour des situations locales, permet aussi de rendre compte du rapport entre acteurs à l'échelle nationale. Les régions expéditrices assurent aux entreprises qui y sont fortement implantées, un avantage certain dans la maîtrise des flux et dans le potentiel de développement. En revanche, les messagers des régions pauvres en fret sont condamnés à subir la dépendance,

"Colin J., Savy M., Logistique, *Transport et prestation de services : les flux rapides,* 6èmes assises nationales de l'économie logistique, Octobre 1990,150 *p.,* p. 96.

relégués au mieux en position de dégroupeurs. Si les régions rurales (et particulièrement les zones de montagne) sont souvent concernées, on retrouve aussi à l'inverse une délégation des transports dans les zones denses des hypercentres urbains, où la rentabilité des livraisons est ici affectée par la forte densité de circulation liée. Mais, alors que le système de correspondance s'applique de préférence dans le premier cas, la sous-traitance, souvent exclusive, est plus commune pour la distribution au coeur des agglomérations.

Les équilibres des flux interrégionaux se traduisent en un rapport de force entre acteurs selon leur implantation. Le sens et les déséquilibres des échanges de messagerie induisent assez directement des rapports de domination hiérarchique au sein de systèmes de relations interentreprises. Ainsi, une région expéditrice permet 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 moins d'opportunité de développement et vivent sous la dépendance directe des premières. Une région riche en fret offre de ce fait un potentiel de développement plus important, même si, elle accroît le risque d'implantation de concurrents.

4.1. Les types d'acteurs et leur distribution spatiale. L'exemple du Nord-Pas-de-Calais

Si la hiérarchie fonctionnelle des acteurs se traduit par le nombre de leurs implantations, elle correspond aussi à une inscription différenciée dans le territoire. L'objet du présent paragraphe cherche à montrer l'investissement différencié de l'espace par les acteurs selon leur rang. Le cas d'étude retenu est la région Nord-Pas-de-Calais pour laquelle nous disposons d'une enquête récente[57]. Il s'agit au demeurant d'une région particulièrement dynamique dans le domaine de la messagerie, caractérisée par une forte concentration industrielle et urbaine, même si elle comprend aussi des espaces agricoles, couvrant une large partie du département du Pas-de-Calais. La région engendre d'importants flux commerciaux qui lui confèrent les caractères d'une région structurellement expéditrice, ce qui la place dans une position recherchée par les messagers souhaitant alimenter leurs réseaux. On peut rappeler que dans les envois de détail dominent très largement les activités de la vente par correspondance fortement présente dans la région. La nomenclature reprise de l'étude de référence ne recouvre pas la distinction que nous avons retenue pour cette thèse : elle n'oppose que deux grandes catégories : les acteurs d'envergure nationale et

[57]Eurosiris, *Schéma régional multimodal de transports de marchandises du Nord-Pas-de-Calais,* Diagnostic général des flux, Etude établie pour la région Nord-Pas-de-Calais, Paris, 1996.

les entreprises régionales. Du fait de la proximité de la frontière belge, les entreprises spécialisées dans le transport "international" concernent avant tout des structures de petite taille, à rayonnement local. Les intégrateurs internationaux (UPS et TNT) se concentrent en revanche exclusivement à Lille.

Une première analyse de la carte 1/4 met en évidence la forte coïncidence entre la localisation des plates-formes de messagerie, les principaux pôles de densité et les métropoles. L'écrasante majorité des implantations de messagers s'organise selon le couloir central qui reprend le tracé de l'Ai, dominé largement par l'agglomération lilloise. Des centres de concentration secondaires se dessinent autour des principaux noeuds autoroutiers (A1-A26 à la hauteur d'Arras, second pôle régional, et dans une moindre mesure à la croisée de l'A23 et de l'A2 à Valenciennes). Ces zones sont encadrées par les espaces moins bien dotés que sont le Cambrésis-Avesnois et paradoxalement le littoral.

Une telle distribution géographique s'explique par divers facteurs qui cumulent leurs effets attractifs pour les entreprises de messagerie. La proximité des établissements industriels et commerciaux, principaux clients et destinataires des entreprises de messagerie contribue à regrouper les messagers dans l'agglomération lilloise. Il s'agit en particulier d'industries légères et diversifiées, des services à forte valeur ajoutée, également surreprésentés dans la zone métropolitaine ou ses proches environs. De même, les activités plus traditionnelles également présentes, avec le textile, la construction électrique et électronique, le commerce spécialisé ont aussi recours à ce type de transport, contrairement aux activités de transformation lourdes et aux flux plus massifs des sites portuaires (Calais, Dunkerque, Boulogne). L'orientation économique du littoral est sans doute moins propice à la messagerie. L'activité est plus orientée vers le transport par charges complètes et de vrac. Les industries lourdes de Dunkerque, les activités de transformation agro-alimentaires autour de la pêche à Boulogne et le trafic transmanche de Calais n'ont pas suscité de tels besoins, de même que, plus au Sud, l'orientation touristique de la façade maritime de Montreuil et les activités agricoles de l'arrière-pays qui ajoutent une position périphérique à leur enclavement relatif. Les localisations de la messagerie se concentrent donc avant tout dans cet espace lillois central, dont les fonctions métropolitaines ne cessent de se renforcer. On notera aussi une concentration secondaire d'opérateurs locaux dans le Cambrésis qui trouve sa justification dans une orientation textile traditionnelle exigeant un transport de détail spécialisé.

Schéma régional multimodal des transports de marchandises du Nord - Pas de Calais

ENTREPRISES ET ETABLISSEMENTS DE MESSAGERIE ET DE TRANSPORT EXPRESS EN 1995

Carte 1/4. La répartitio
Source : Eurosiris (1996

L'activité de transport impose une bonne accessibilité et oriente naturellement le choix des implantations le long des principaux axes de circulation autoroutiers. La région Nord-Pas-de-Calais en est particulièrement bien dotée, et l'on peut au moins reconnaître trois noeuds : Lille, Valenciennes, Arras/Lens. De plus, la position centrale de l'axe autoroutier N/S permet d'organiser la couverture de l'essentiel du territoire régional à partir d'un pôle unique. Elle joue par ailleurs aussi la fonction de centre régional de redistribution pour les plates-formes logistiques à vocation régionale. Au Sud de l'agglomération, l'aéroport de Lesquin constitue un autre facteur d'implantation, en particulier pour les expressistes dont l'organisation impose le recours au mode aérien pour les localités les plus éloignées du Sud de la France.

Une analyse détaillée de la localisation des établissements selon leur taille permet enfin de mettre en évidence une logique plus nuancée de leur répartition. Celle-ci diffère selon la vocation des établissements et peut être subdivisée en différents groupes :

- les 35 établissements des messagers nationaux qui accentuent la logique de distribution spatiale précédemment décrite, dont 60 % dans le seul bassin d'emploi de Lille.
- les entreprises de taille plus réduite à vocation nationale et régionale (120 entreprises) qui se caractérisent aussi par une diffusion géographique plus homogène : 31 dans le bassin de Lille (25,8%) et 20,8% dans celui de Roubaix-Tourcoing.

Le cas du Nord-Pas-de-Calais montre qu'à une hiérarchie fonctionnelle correspond une hiérarchisation de localisation. La forte concentration des acteurs nationaux peut laisser entendre l'existence d'accords de correspondance avec les prestataires régionaux dans l'organisation de leurs tournées. Elle esquisse donc dès à présent le principe de complémentarité spatiale qui sera développé plus en détail dans la quatrième partie de la thèse.

Au terme de cette première section, on peut conclure que la messagerie correspond bien à une structure réticulaire technique à base territoriale. Si la plate-forme qui matérialise le lieu de rupture de charge est une articulation essentielle dans sa fonction économique de recomposition des flux, elle confère à cette activité un ancrage territorial qui la constitue pleinement en objet d'analyse

géographique. La segmentation du marché, l'hétérogénéité des acteurs et de leur répartition territoriale s'expliquent par l'existence de seuils économiques associés aux moyens de production que sont les réseaux et dont dépendent leurs performances.

Parallèlement à cette recherche théorique, la section a permis de décrire dans chacun des chapitres les éléments concrets du marché de la messagerie : la définition de l'activité, les moyens de production, la structuration de l'offre et la diversité des acteurs.

Ainsi, après avoir envisagé les structures internes de la messagerie, se pose la question de son insertion et de son rôle au sein du système productif. Pour comprendre dans quelle mesure les réseaux de messagerie sont des systèmes adaptatifs à dimension territoriale, il faut comprendre à quelles évolutions de la demande ils sont soumis. Il s'agit donc maintenant de voir dans quel environnement économique la messagerie s'inscrit et à quelle demande elle répond afin d'envisager sa dynamique spatiale.

SECTION 2. LE RÔLE ET LA PLACE DE LA MESSAGERIE DANS L'ACTIVITÉ DE TRANSPORT DE MARCHANDISES

INTRODUCTION

Le propos de cette deuxième section est d'évaluer le poids et le rôle de la messagerie au sein de l'activité économique qu'est le transport de marchandises. Il entend montrer comment le recours accru à cette fonction s'inscrit dans une démarche logistique plus générale qui exprime un profond renouvellement du rapport entre la production et le territoire.

CHAPITRE 1. STRUCTURE ET DYNAMIQUE DES ENVOIS DE DÉTAIL

La messagerie, qui concerne le groupage des envois de moins de trois tonnes, est à part entière incluse dans l'activité générique du transport de marchandises. Or, dans les statistiques, celle-ci est le plus souvent agrégée quantitativement selon les modes de traction et rarement selon les activités ou les véritables métiers des transporteurs. Le découpage officiel impose une vision modale du fret qui assimile trop succinctement le transport au seul besoin de déplacement physique de la marchandise, ce qu'expriment et mesurent les tonnes ou les tonnes-kilomètres. Pourtant, toutes les tonnes transportées ne se valent pas et cette comptabilité quantitative sommaire "écrase" quelque peu la spécificité des envois légers[58], qui restent absents des références statistiques communes en tant que catégorie. Les difficultés rencontrées pour essayer de restituer des ordres de grandeurs d'une activité pourtant essentielle, l'hétérogénéité de construction des rares références statistiques en disent long sur l'image décalée d'une activité qui a pourtant connu un important dynamisme.

Le premier chapitre de la section cherche à restituer le poids et la fonction de la messagerie au sein du secteur du fret. Cet éclairage est déterminant pour analyser la dynamique actuelle du transport de détail, indissociable des transformations qui affectent l'ensemble des échanges de marchandises. La messagerie peut en effet s'interpréter comme un élément central, révélateur d'une recomposition industrielle plus vaste dans laquelle elle prend place. L'analyse dépasse alors largement le cadre étroit d'un secteur d'activité spécifique pour jeter une lumière nouvelle sur l'évolution spatiale des structures productives. Après un premier cadrage replaçant la messagerie dans l'évolution générale du fret, on va chercher

[58]Sur une critique plus générale des mesures du fret, on peut se reporter à Gérondeau C, *Les transports en Europe*, EDS, 1996, 424 p., en particulier chapitre III "Les transports de marchandises, kilos de plume et kilos de plomb", pp. 61-83.

à préciser la place qu'elle y occupe à travers les caractéristiques de ses envois et de ses clients.

1. Un secteur de premier ordre au sein de l'activité de transport de fret

1.1. Les sources statistiques

1.1.1. La base de données SITRAM (Ministère des Transports) : la mesure des trafics

Les statistiques de référence du Ministère des Transports concernant le trafic intérieur français sont constituées par la base de données SITRAM (Système d'Informations sur les Transports de Marchandises). Fournis par l'enquête T.R.M., les chiffres ont été obtenus par sondage à partir d'un échantillon représentatif de véhicules porteurs (non tracteurs) de plus de 3,5 t de PTAC et durant une semaine. Le sondage s'appuie sur les déclarations des exploitants (en compte propre ou compte d'autrui). Les statistiques ainsi obtenues posent toutefois des problèmes d'interprétation pour l'activité de messagerie.

1. Ne sont concernés par cette enquête que les véhicules commerciaux de plus de 3,5 tonnes de charge utile. L'enquête écarte de ce fait camionnettes et fourgonnettes qui assurent la partie terminale de l'itinéraire (enlèvement et distribution), les chiffres sous-évaluent de fait la consommation réelle de messagerie.

2. Les trajets répertoriés ne prennent pas comme référence l'envoi, mais le parcours du véhicule porteur, découpant l'itinéraire effectif du colis en plusieurs segments suivant le nombre de ruptures de charge effectué. Il n'est donc pas possible d'avoir une idée de la distance moyenne parcourue par les envois ou de la distribution du poids unitaire des envois.

3. Le caractère déclaratif de l'enquête peut fausser les chiffres, car souvent les chargements partiels (demi-lots) sont assimilés à des opérations de groupage par les professionnels sondés, couvrant un spectre de fret nettement plus large que la seule messagerie, d'autant que l'acception juridique et professionnelle de la messagerie diffère sensiblement selon les acteurs.

Malgré ces mises en garde, l'intérêt de cette source demeure avant tout dans l'homogénéité de sa définition et sa continuité sur plusieurs années. Elle permet ainsi de rendre compte des tendances et de la dynamique du secteur et au niveau relativement agrégé des régions, de rendre compte des grands traits de la distribution des trafics. Les flux massifiés entre plates-formes régionales sont

intégralement relevés et permettent de dresser une carte des trafics inter-régionaux (cf. carte *infra).*

1.1.2. Les données SIRENE (INSEE) : l'épineuse question de la messagerie comme activité secondaire

La base de données SIRENE de l'INSEE concerne les entreprises (chiffres d'affaires, emploi) à travers leurs différents établissements. Pour une activité en réseau, cette échelle d'analyse est particulièrement précieuse afin de restituer la composante spatiale de l'appareil productif de la messagerie, sori éclatement territorial. L'intérêt de cette source est en outre de s'appuyer clairement sur une définition univoque et restreinte de la messagerie à travers la nomenclature 634A (messagerie, express), celle-là même qui nous a servi de référence dans la première section de cette partie. Elle propose une approche par profession (groupage, dégroupage, collecte et envoi de fret), remédiant à la nomenclature modale en vigueur avant 1993 (fret maritime, fret aérien, fret terrestre et autres activités). Deux acteurs importants du secteur en sont par construction exclus :

*La Poste qui bénéficie d'une nomenclature séparée sans distinction pour la messagerie.

*le Sernam qui ne dispose pas d'une entité juridique distincte de la SNCF.

Le problème majeur de cette source est son manque de représentativité quant à la multi-activités de la plupart des commissionnaires de transport. Des entreprises importantes, notoirement actives dans la messagerie, n'apparaissent pas dans les établissements retenus, car classées pour leur activité principale parmi d'autres métiers de transport, sous les codes 602M et 602L (transport routier de marchandises de proximité et interurbain), ainsi que sous le code 634C (organisation de transports internationaux), selon l'appréciation de leur activité principale. On citera pour les plus importants : Heppner, Graveleau, Alloin, Drouin, Perronnet etc., auxquels pourraient s'adjoindre nombre de petites entreprises. D'autre part, certains établissements apparaissent de manière isolée alors qu'ils appartiennent par leur logique d'exploitation à un réseau dont les autres établissements n'ont pas été classés sous le même code, alors que leur activité est pourtant semblable ! Ainsi, parmi les diverses filiales régionales de Jet Services, Jet Est est la seule à apparaître. De même, les établissements relevant de Lambert et Valette, filiale de Heppner ont été seuls retenus, alors que l'entreprise-mère est absente.

Vouloir compléter la base de données a été notre premier souci. Mais pour ne pas fausser l'approche, il devenait alors nécessaire d'introduire les entreprises petites, susceptibles d'avoir une autre distribution territoriale. Afin de compléter de

manière systématique les statistiques fournies, deux démarches pouvaient être suivies, qui se sont avérées vaines[59].

1.1.3. L'Enquête-Chargeurs de l'INRETS : une image fidèle, mais vieillie des envois

Afin de contourner, les biais de construction imposés par les statistiques SITRAM, avait été réalisé en 1988 un sondage représentatif, "l'Enquête auprès des Chargeurs". L'unité de référence y était l'envoi et non plus le moyen de transport. Il s'agissait donc de construire une représentation plus fidèle de la circulation effective du fret à travers une connaissance des envois aux diverses étapes de la chaîne de transport. En suivant de bout en bout les envois de 1742 entreprises de la population de référence selon des acheminements réalisés à titre commercial (Compte d'autrui) ou effectués en interne (Compte propre), cette étude, aujourd'hui largement vieillie quant aux résultats quantitatifs, n'en garde pas moins un certain nombre d'enseignements intéressant notre domaine d'étude quant à la consommation de messagerie (poids moyens, délais, types de clientèle).

Les chiffres ne renvoient pas exactement à l'activité de messagerie, puisqu'il comprennent aussi les envois légers ne subissant pas de groupage. Par ailleurs, les

[59]Une demande de complément a été faite auprès de l'INSEE pour extraire les établissements dont l'activité secondaire est la messagerie. Cette extraction du fichier n'est réalisable que pour les entreprises (mais non pour leurs établissements respectifs). L'Institut de statistique dénombre ainsi 131 entreprises dont l'activité secondaire est la messagerie : mais, en incluant leurs établissements, on risquait de retrouver des établissements déjà présents dans le fichier, sans être sûr pour autant d'avoir les réseaux cités ci-dessus ! Le fichier n'étant pas nominatif, une demande de renseignements sur les établissements à partir de la seule raison sociale de l'entreprise ne peut être traitée pour des raisons de confidentialité.

La seconde solution envisagée était de partir du classement réalisé par l'Officiel des Transporteurs. En effet, une liste établie annuellement permet de connaître par une mention individualisée les entreprises exerçant entre autres des activités de messagerie sans relever directement de la nomenclature 634A, soit une centaine d'entreprises. Le service Minitel proposé par l'INSEE permet alors d'en retrouver les établissements avec leurs caractéristiques.

Deux limites nous ont fait perdre tout espoir d'arriver à une telle réalisation :

a) Une limitation de l'information. Il aurait fallu connaître pour toute entreprise le département des établissements nécessaire à l'interrogation du serveur Minitel de l'INSEE.

b) En outre, dans les essais que nous avons menés, il ressort que les autres activités de transport (l'affrètement en particulier) gonflent nettement le nombre de salariés par rapport à la messagerie. Ainsi par exemple, Biardeau Transport (602M), PME établie à Saintes qui est active à la fois dans les transports routiers de marchandises, les déménagements et la messagerie. Elle compte 4 établissements à La Rochelle, à Aiguefeuille d'Aunis et à Saintes avec respectivement 1 à 2 emplois, 10 à 19 et de 100 à 200 pour le siège, ce qui assimilerait ce dernier aux agences importantes de la taille de celles de Ducros à Bonneuil, de Danzas à Lille ou encore de Mory à La Courneuve ! dans le premier cas, il s'agit de personnel roulant, dans le second est enregistré avant tout le personnel de quai. Leur ajout aurait donc conduit à brouiller considérablement une lecture géographique des établissements dont l'activité principale est la seule messagerie...

envois de plus de 1000 kg n'entrent pas dans la catégorie considérée. On peut néanmoins considérer ces chiffres, qui caractérisent le coeur de l'activité étudiée, comme représentatifs.

La présentation des résultats de l'Enquête Chargeurs menée par 1TNRETS montre toute la pertinence d'une approche par les envois et non par les simples tonnages pour comprendre les besoins effectifs des chargeurs. L'analyse des niveaux moyens d'expédition par établissement permet ainsi de rendre compte des pratiques logistiques sectorielles et de préciser les entreprises clientes de la messagerie ainsi que la structure de leurs envois.

Non renouvelée depuis, cette enquête a fait l'objet d'analyses sous forme de documents d'études à l'INRETS publiés au début des années 1990[60]. Elle a encore servi de base au travail mené conjointement par l'O.E.S.T. en collaboration avec le cabinet Stratorg, datant de 1995[61] et reste jusqu'à ce jour le seul document de référence sur la question. Pour le cadrage de certains indicateurs, et en l'absence d'autres sources, nous nous y sommes également reporté.

1.1.4. Les données F.F.O.C.T. (Fédération Française des Organisateurs et Commissionnaires de Transport[1]) : des données confidentielles

Face aux limites des données officielles, certains acteurs de la messagerie, parmi les plus importants, se sont regroupés pour constituer une base de données à usage propre, en mettant en commun les chiffres concernant leurs propres trafics. Cette collecte de données régulièrement mise à jour est accessible aux seuls membres de la F.F.O.C.T. . Certains chiffres de portée très générale sont divulgués à l'extérieur, en particulier sur l'évolution trimestrielle du chiffre d'affaires ou du poids moyen de l'envoi.

1.1.5. L'Enquête Annuelle d'Entreprise (EAE)

L'EAE[62] offre des séries statistiques actualisées sur les entreprises, selon leur activité principale et suivant la NAF (Nomenclature d'Activités Française). Elle est réalisée pour le secteur des transports par le Service Economique et Statistique du Ministère des Transports et de l'Equipement (SES). Il faut d'emblée préciser que cette source traduit la réalité des entreprises de messagerie, définie comme

[6]^Les résulats et l'analyse de l'exploitation des données collectées se sont échelonnés dans le temps :
-Gouvernai E. *et ai,* "Pratiques de transport des industries et des commerces de gros, Résultats de l'analyse de 5000 chaînes de transport", *Rapport INRETS* n°99, Arcueil, 142 p., 1989.
-Guilbaut M., "Quels besoins pour les chargeurs ? Variété de la demande et choix de transport", *Rapport INRETS,* n°178, mai 1994, Arcueil, 71 p.

^O.E.S.T, Stratorg, *La messagerie, une industrie en voie de maturation,* août 1995.

[62]DAEI-Service Economique et Statistique, *Les entreprises de transport, Enquête annuelle d'entreprise,* Année 1996, Ministère de l'Equipement, des Transports et du Logement, Paris, juin 1998, 250 p.

telles par l'activité principale déclarée. Elle n'a donc pas pour objet la structure de l'ensemble des entreprises actives dans le secteur. On rappellera que l'organisation de la messagerie ne représente en fait que *77,7%* des recettes des entreprises de messagerie[63]. D'autres entreprises de transport, concourant également dans la production de ce service et évoquées dans les pages de la thèse, ne sont pas pris en compte dans les statistiques. Elles n'apparaissent d'ailleurs pas dans le classement des entreprises de messagerie dressées à la fin du fascicule[64]. Ce mode de représentation de la messagerie rappelle une restriction déjà mentionnée lors de l'analyse des données SIRENE.

Ces réserves énoncées, les résultats de l'EAE restent toutefois intéressante. Ils offrent des données chiffrées permettant d'analyser les structures des entreprises de messagerie et d'en dégager les particularités au sein du secteur du transport.

Au sein du transport de fret, le document distingue deux grandes catégories d'entreprises :

-le **transport routier de marchandises** proprement dit (code 602[65]), orienté vers un "métier de matière" et dans une logique de simple déplacement du fret

-les **organisateurs de transport de fret** (code 634)[66], catégorie dont relèvent les entreprises de messagerie.

Cette distinction fonctionnelle se retrouve à travers les différentes évaluations statistiques des groupes d'entreprises. La part de la sous-traitance dans le chiffre d'affaires, la composition des investissements, la structure des effectifs vont successivement en rappeler les différences.

Les entreprises de messagerie se singularisent d'abord par la taille relative de leurs effectifs, qui paraît d'autant plus importante qu'elle s'inscrit dans un secteur des transports caractérisé par l'éclatement des structures économiques. Ainsi, la catégorie des entreprises artisanales et des PME de moins de 50 salariés représente 2/3 des entreprises du transport routier de marchandises ; elle en constitue à peine plus de 11% dans la messagerie. Cette répartition renvoie bien sûr aux logiques de production des deux services. L'interdépendance réticulaire entre plates-formes favorise la constitution de structures économiques plus larges. Il faut aussi rappeler l'importance sur chaque site de messagerie d'une main

[63]En dehors de la messagerie, les deux principales activités sont la commission en douane et le transit routier (5,2%), ainsi que le transport de marchandises (5,3 %) et l'affrètement (3,2%).
[64]ifeirf., pp. 248-249.
^Transports routiers de marchandises interurbains (602M), Transports routiers de marchandises de proximité (602L), Déménagement (602N), Location de camions avec conducteur (602P).
[66]Messagerie, fret express (634A), Affrètement (634B), Organisation des transports internationaux (634C)

d'oeuvre assez nombreuse, en charge de la commercialisation, des tâches administratives, de la manipulation des colis et enfin de l'organisation des tournées terminales, là où les structures du transport de marchandises nécessitent beaucoup moins d'encadrement et de coordination. Les contraintes de la petite taille des envois unitaires fait de la messagerie une activité de main d'oeuvre, et qui plus est, de main d'oeuvre en partie sédentaire.

Tableau 1/5. Effectif salarié selon la taille des entreprises et son secteur

Source : EAE (1998)

Effectif salarié de l'entreprise	*Transport*	*Organisation de transport*	*dont Messagerie*
de 0 à 5	20,6	2,1	0,2
de 6 à 19	22	6,4	2,8
de 20 à 49	24	11,2	8,8
de 50 à 99	11,2	8,3	7,9
plus de 100	22,2	71,9	80,3
Total	276 438	100 896	64 743

Avec 47% de part du chiffre d'affaires sous-traité, les entreprises de messagerie se rangent du côté des organisateurs de transport (dont la part sous-traitée est de 55%), contre 12% seulement pour les entreprises dont l'activité principale est le transport de marchandises). Le poids relatif moindre du matériel roulant se lit aussi à travers la gestion des investissements consentis pour chacun des groupes : la part des véhicules dans les investissements des entreprises de transport routier s'élève à 78,4%, alors qu'elle ne représente que 33,6% pour la messagerie. La différence de répartition profite aux investissements d'entretien et de construction des plates-formes (30,9% pour la messagerie, contre 13% pour le transport de fret), au matériel d'équipement annexe hors véhicules pour la gestion de l'information et la mécanisation du tri (24,1% contre à peine 5,3%).

L'investissement par personne occupée reste nettement plus élevé pour les entreprises de transport routier, en charge du matériel roulant ; il est de l'ordre de 29 900 F par emploi contre seulement 19 700 F chez les organisateurs de transport et tombe à 15 400 F pour les entreprises de messagerie. Le chiffre d'affaires par personne réalisé hors sous-traitance se situe toutefois dans une fourchette comparable pour les divers groupes, soit respectivement pour l'année 1996, 461000 F pour le transport, 465 600 F pour l'organisation et 409 400 F pour la messagerie.

Finalement à travers l'EAE, la messagerie se présente comme un métier de main d'oeuvre avec 7,8 % des effectifs français employés dans le transport. Le personnel

travaille au sein de structures élargies dont l'effectif moyen par entreprise s'élève à 115 personnes. Il se constitue d'une part importante de sédentaires, ce qui est singulier dans les transports. L'investissement par personne y est plus faible que pour le reste des entreprises de transport et consacré d'abord aux équipements non-roulants, puisque la capacité de transport est largement déléguée.

1.2. Une appréhension statistique de l'activité de messagerie.

Le portrait que nous tentons de dresser ne peut procéder que par retouches à partir de sources hétérogènes. Encore a-t-on davantage l'impression d'obtenir une esquisse qu'un véritable portrait des structures du marché.

Le poids unitaire moyen des envois en France, tout type d'établissement industriel et commercial confondu, se situe à 2,7 t[67], un chiffre qui cache bien de écarts selon le secteur d'activité, car la nature même des envois dicte le type de chargement et la taille de l'entreprise (les plus importantes ayant la possibilité d'un recours plus aisé au groupage). La diversité des conditions de production et de commercialisation se répercute sur les caractéristiques des envois, dont rendent très mal compte les unités agrégées des mesures traditionnelles.

L'évaluation quantitative de l'activité de messagerie se heurte à l'absence d'un système de données fiables, régulièrement mises à jour. Certaines bases de données statistiques existent et sont présentées et commentées dans la suite du texte[68]. Elles sont cependant insatisfaisantes aux dires même des professionnels et ne permettent que d'éclairer partiellement la réalité de la messagerie.

1.3. Une tentative d'évaluation du poids relatif de la messagerie

S'agissant de produits légers, il est clair que les valeurs rapportées aux tonnages restent relativement modestes, sans pour autant être totalement négligeables. Si l'on s'en tient aux données fournies par SITRAM pour les tonnages de messagerie-groupage, celles-ci représentaient en 1993 3,3% des échanges intérieurs de marchandises tous modes confondus, avec 44 Mt transportées. Il s'agit là de données établies à partir d'une définition très extensive du secteur. L'enquête messagerie du SES qui adopte une acception plus restreinte de l'activité estime que l'activité ne représenterait qu'un peu plus d'1% du total des tonnages transportés en France, avec **20,8 Mt (124 Mio. d'envois)** avec un comptage plus rigoureux des envois qui font l'objet d'une double rupture de charge. Elle exclut

[67]INRETS, *Rapport 178,* p. 52, mai 1994.
[68]Sitram, Enquête-chargeurs de l'Inrets, etc.

ainsi les opérations de groupage ou d'affrètement qui peuvent être prises en compte par les données SITRAM, mais comprend les opérations de sous-traitance dont on peut estimer qu'elle double les données. Ces 20,8 Mt se répartissent pour l'essentiel dans la messagerie traditionnelle avec 19,6 Mt pour 100 Mio. d'envois, la messagerie express représentant quant à elle 1,2 Mt et 24 Mio. d'envois.

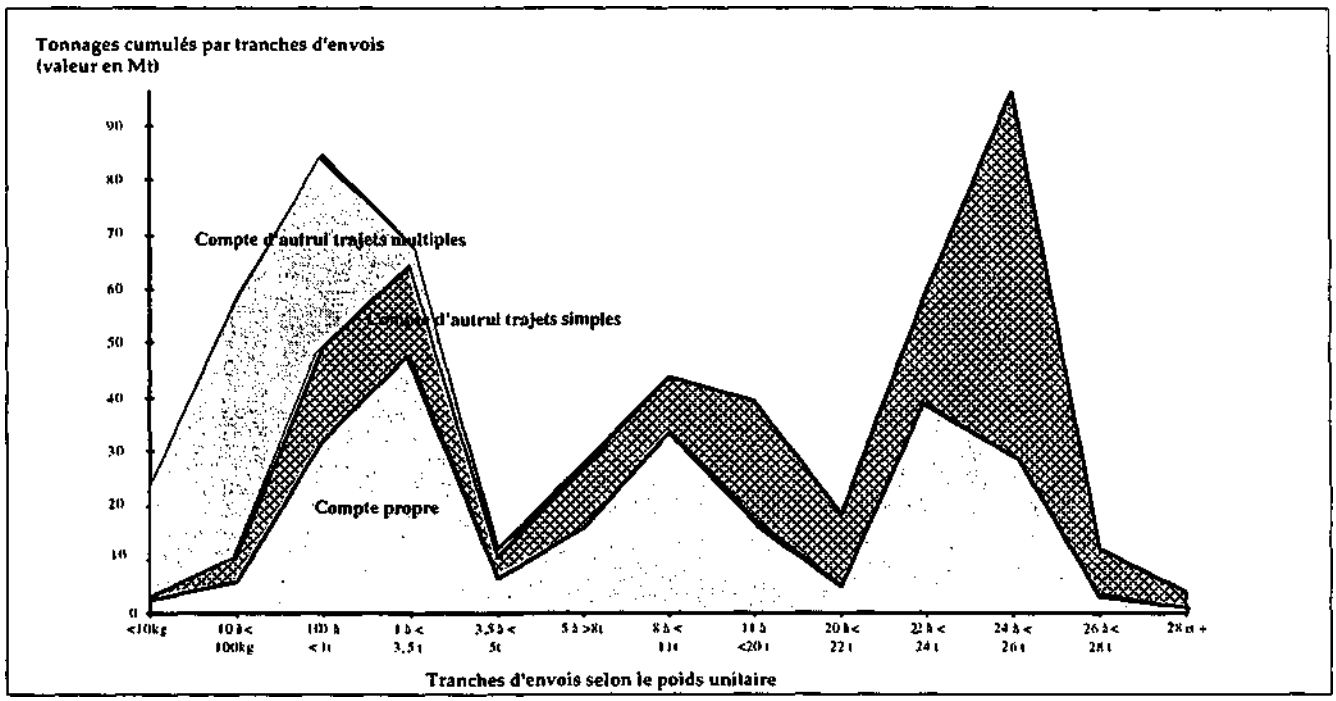
Bien que vieillie, l'Enquête-Chargeurs de l'INRETS (voir Annexe 1) qui date de 1988 garde un intérêt particulier pour l'évaluation du poids de la messagerie au sein de l'ensemble des envois légers. Le premier enseignement de cette enquête, qui n'a pas manqué de frapper les analystes, est d'abord la part importante des envois de moins d'une tonne dans le transport global avec **17% des tonnages et 73% des envois** tous modes confondus[69]. C'est là une rupture importante avec les représentations habituelles qui tendent à sous-évaluer le poids relatif des envois de détail par manque de données.

Comment dès lors expliquer la différence d'appréciation entre les valeurs indiquées par les prestataires de messagerie et les chargeurs ? Il faut d'abord rappeler que l'on ne mesure pas la même chose dans les deux cas. Les données retenues nous obligent, pour avoir une finesse d'analyse sur le type d'intervenant, à restreindre ici les chiffres du seul trafic routier (84,8% des tonnages totaux). L'Enquête-Chargeurs regroupe à la fois les transports effectués en compte propre qui représentent pour les envois de moins d'une tonne 45% des volumes, et le compte d'autrui où sont distingués le trajet simple (25%) et le trajet multiple (30%, soient 5,5% des tonnages globaux). Si l'on se rappelle que le dernier ensemble reste plus vaste que la messagerie, puisqu'il peut comprendre des trajets à arrêts multiples, mais sans rupture de charge, on retrouve bien l'ordre de grandeur annoncée par SITRAM avec 3,3%.

Il est donc important de souligner ici que **la messagerie ne recouvre pas l'ensemble des envois légers** de moins d'une tonne. Elle en représentait **moins du tiers** en 1988. Il s'agit là d'ordre de grandeur, car comme l'indique aussi bien l'ancienneté de certaines valeurs que l'incertitude assez ouverte de la fourchette proposée, il faut prendre les chiffres avancés avec une certaine prudence.

[69]Guilbault M., *op.cit.*, p. 53.

Graphique 1/3. Distribution des envois et des tonnages par classe de poids et type de transport routier (1988)
Source : élaboration à partir des données INRETS, Rapport 178, p. 54 (1994)



Le graphique ci-dessus est établi à partir des données de l'Enquête-Chargeurs. Il présente la ventilation des tonnages par tranches de poids d'envoi en fonction des trois types de transport : le Compte propre, le compte d'autrui trajet simple et le compte d'autrui trajets multiples. Cette dernière catégorie correspond à la fonction de groupage et concerne pour l'essentiel des envois de moins de trois tonnes. Elle coïncide avec la définition juridique même de la messagerie et assez étroitement avec sa définition fonctionnelle, puisque l'on peut penser qu'une bonne part des envois subit une rupture de charge.

Le profil général de la courbe en dents de scie est particulièrement expressif. Il souligne deux pics majeurs, pour la catégorie d'envois de 100 kg à 1 tonne et pour les envois dans la fourchette de 24 à 26 tonnes. Dans les deux cas, le volume cumulé des envois dépasse les 80 Mt. Un sommet intercalé qui atteint les 40 Mt concerne une catégorie intermédiaire d'envois située autour des 10 tonnes.

La distribution des tonnages peut paraître déroutante à première vue (pourquoi en effet l'amplitude du besoin de transport des chargeurs serait-elle si forte, alors que rien dans la production ou les besoins industriels ne laisse supposer une telle discontinuité ?). Sa véritable logique est l'effet des contraintes économico-réglementaires liées à l'exploitation des véhicules de fret.

En effet, on notera que les deux maxima correspondent aux charges de véhicules dont le coût d'exploitation est particulièrement attractif. Pour les petits envois, il s'agit des véhicules de moins de 3,5 tonnes de charge utile et pour les plus gros tonnages, des véhicules de capacité unitaire maximale autorisée qui se situe entre 24 et 26 tonnes (semi-remorques et porteurs-remorquant). Des véhicules de capacité inférieure à 3,5 t relèvent de la réglementation commune et peuvent être utilisés par les salariés ou par des artisans particulièrement concurrentiels. Au-delà, l'inscription au registre du transport, tout comme l'acquisition du permis poids lourd sont des facteurs de spécialisation et de renchérissement de la prestation qui conduisent à une certaine professionnalisation. La catégorie au-delà de 24 tonnes correspond aux capacités qui optimisent le coût unitaire de transport.

Une différence s'impose entre les deux catégories selon la modalité de transport choisie. Autour de 3,5 tonnes, l'essentiel du trafic est assuré en compte propre, alors que domine une forte professionnalisation des transporteurs lorsque les tonnages dépassent 24 tonnes.

Entre ces deux types de transport, on va trouver les solutions sous-optimales qui sont peu retenues par les chargeurs et correspondent aux creux de la demande. Les offres sont particulièrement dissuasives lorsqu'on est proche de 3,5 t et de 24 t, d'où les creux très marqués autour des deux valeurs. A mesure qu'on s'en éloigne apparaît une solution intermédiaire plus fréquemment retenue (autour de 10 t), à mi-chemin des deux configurations optimales. Bien que faibles, toutes les tranches sont toutefois représentées. Elles correspondent aux envois unitaires aux produits volumineux à faible densité, dont les conditions de transport sont plus contraignantes.

Concernant plus particulièrement la messagerie, on note que le recours au transport pour compte d'autrui trajets multiples domine très largement les envois légers. Sa part, écrasante pour les envois très légers, diminue lorsqu'on s'approche des 3,5 t (valeur correspondant à la charge d'un petit véhicule pour compte d'autrui, mais plus encore à la prise en charge en propre d'un tel envoi).

L'interprétation du graphique est très éclairante sur les pratiques des chargeurs. Bien que le coût de transport ait été largement abaissé, il semble à la lumière de l'analyse continuer à jouer un rôle non-négligeable dans l'élaboration de la taille unitaire des envois. Il faudra donc avoir en mémoire un tel type de contrainte lorsqu'on abordera la question de fragmentation et d'allégement des envois. Tout semble indiquer qu'elle ne se fait pas de manière aléatoire, mais privilégie

certaines tranches pondérales. On peut même ici parler de formatage des envois par les caractéristiques des véhicules. Ceci se vérifie surtout au-delà des 3 tonnes et sort donc du cadre plus étroit de la présente étude.

Parallèlement aux quantités transportées, les principales entreprises de messagerie représentent à elles seules une part importante des capacités de transport représentées par le parc de véhicules. Ceci est particulièrement vrai pour les véhicules de plus petite taille dont la surreprésentation est due aux spécificités techniques de l'activité et aux caractéristiques d'envois de plus faible densité qui nécessitent des capacités supérieures de transport. On notera aussi une plus forte concentration des entreprises dans un secteur traditionnellement atomisé.

Tableau 1/6. La place de la messagerie dans le parc des véhicules (au 31/12/1995)
Source : d'après SES (1998)[70]

	Nbre d'entreprises	Véhicules jusqu'à 3,5 t de PTAC	Véhicules de 3,5t à 19 t de PTAC	Véhicules de plus de 19 t de PTAC	Tracteurs routiers
Transport routier de marchandises	*38160*	*45296*	57286	*27674*	*120990*
Secteur de la Messagerie	*488*	*4432*	9626	*710*	*4797*
Part de la Messagerie	*1,2%*	*9,8%*	*16,8%*	*2,6%*	4%

Toutefois, le poids de la messagerie dans l'économie des transports est celui de son chiffre d'affaires. Par rapport à l'unité classique de mesure des transports, la tonne et la tonne-kilomètre, cette grandeur exprime directement l'utilité économique **en termes de mise en oeuvre de transport et donc de valeur ajoutée[71].**

Selon les statistiques de l'O.E.S.T., l'ensemble des entreprises publiques de transport (Compte d'Autrui) a eu en 1995 un chiffre d'affaires de 136,4 MdF. Les études économiques sur le secteur de la messagerie font état d'un chiffre d'affaires autour de 34 MdF[72] pour le secteur de la messagerie en incluant les activités de La Poste (hors courrier). On peut ainsi évaluer **la part de la messagerie dans le CA de l'ensemble de l'activité transport à environ 25%.** Cet ordre de

70 R
ageau F., Laguzet C, "Le transport léger : quelques chiffres", in *Notes de synthèse du SES*, mars-avril 1998.
71 Sur cette question, on peut se reporter à Gérondeau C, *Les transports en Europe*, EDS, 1996, 423 p., en particulier le chapitre 3 "Les transports de marchandises, kilos de plume et kilos de plomb", pp. 61-83.
72 OEST-Stratorg

grandeur a pu être confirmé en 1997 avec un chiffre d'affaires de la messagerie qui atteignait alors 50 MdF[73].

La dissymétrie entre poids relatif des tonnages et chiffre d'affaires engendré se retrouve au sein même de la messagerie, cette fois entre les divers segments de marché qui composent le secteur. Elle souligne l'importance de l'express que ne traduisent pas les tonnages concernés.

Tableau 1/7. Répartition des envois de messagerie selon les segments
Source : Enquête O.E.S.T.-Stratorg, *op. cit.*, 1995.

	Nbre de colis	Chiffre d'affaires
Messagerie économique	53%	19%
Messagerie rapide	34%	45%
Messagerie express	13%	36%

1.4. Les caractéristiques de l'acheminement de messagerie.[74]

1.4.1. Un poids unitaire de l'envoi stable

Le poids moyen des envois n'a guère évolué au cours de ces dernières années. En messagerie nationale, le poids moyen de l'envoi se situe entre 80 et 85 kg, contre 24 à 27 kg pour l'express national[75]. On peut toutefois noter que l'express semble enregistrer une légère augmentation de son poids moyen sur les deux dernières années.

Tableau 1/8. Evolution du poids moyen des envois de messagerie
Source : Enquête Messagerie (SES)

Trimestre/année	*4t94*	*lt95*	*2t95*	*3t95*	*4t95*	*4t95*	*lt96*	*2t96*	*3t96*	*4t96*	2 £97	2*97
Messagerie	81	83	84	84	*79*	81	83	84	80	80	83	86
Express	25	24	24	26	24	24	25	26	27			

1.4.2. Des délais d'acheminement plus longs que la moyenne

Alors que la segmentation des produits de la messagerie conduit à établir des valeurs normatives selon le type de prestation - qui sera précisé par la suite (express, rapide, traditionnelle) - il existe peu de données qui mentionnent les délais effectifs des envois, et qui les comparent avec d'autres types d'envois, les transports effectués en compte propre ou les envois plus lourds par exemple. De

[73]Entretien avec M. Richard Duhautois en charge de l'Enquête Messagerie au SES. C'est également lui qui a pu apporter des précisions sur certains chiffres cités précédemment.
[74]La suite du document se réfère aux analyses de Guilbault M., "Quels besoins pour les chargeurs ? Variété de la demande et choix de transport", *Rapport INRETS n° 178,* Mai 1994, 71 p.
[75]*Bulletin des Transports et de la Logistique,* n° 2740 du 16/02/98.

telles comparaisons font tout l'intérêt de l'Enquête-chargeurs sur laquelle nous allons nous appuyer ici. On peut rappeler que si les catégories retenues par l'INRETS ne coïncident jamais complètement avec la messagerie comme secteur d'activité, elles en sont suffisamment proches pour servir utilement de repère.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, la durée moyenne des envois de messagerie est en général plus longue que celle des autres types d'acheminement. Pour l'ensemble des trafics, le délai d'acheminement est assez court (54% des envois toutes catégories confondues sont acheminés le jour même, 27% arrivent le lendemain et 18% dépassent 48 heures). Là encore ces moyennes regroupent des envois très diversifiés. Il est notable que les envois lourds de plus de 20 tonnes arrivent à destination le jour même, ce qui s'explique par une longueur de trajet qui est de l'ordre de 200 km et la "droiture" du trajet. De même avec 92 km moyens de parcours, 92% des envois en compte propre arrivent le jour même de leur départ.

En revanche, les envois en compte d'autrui de moins d'une tonne nécessitent des délais plus longs qui s'expliquent tant par les distances plus importantes à parcourir que par la succession des opérations de groupage qu'ils impliquent. Ainsi, les livraisons sont assurées pour

- 23% le jour même
- 43% le lendemain
- 34% au-delà

1.4.3. Des distances parcourues nettement plus importantes que la moyenne pour des produits plus chers

En l'absence de toute autre source, c'est ici encore l'Enquête-Chargeurs de l'INRETS qui va nous servir de repère. Il s'agit de la seule étude qui s'appuie sur les envois pour les distances parcourues, alors que les autres statistiques font référence aux véhicules porteurs, mais ne traitent que des envois légers pour compte d'autrui.

Contrairement à l'idée qui veut que l'importance du poids de l'envoi soit inversement proportionnelle à la distance parcourue, les distances moyennes effectuées sont paradoxalement proches pour l'ensemble des envois de plus de 20 tonnes (195 km) et ceux de moins d'une tonne (210 km). Si l'on s'en tient maintenant aux acheminements de moins d'une tonne *pour compte d'autrui,* on approche cependant des 300 km moyens par envoi. Et parmi ceux-ci, en ne retenant que les envois à trajets multiples pour les faire coïncider le plus possible avec la définition de la messagerie, l'enquête indique des distances moyennes

origine première /destination finale se situant entre **310** et **350** km. Ainsi, comme pour l'ensemble du fret, les chargeurs ont tendance à confier à des transporteurs les envois lointains et ont une plus forte propension à assurer en propre les livraisons proches.

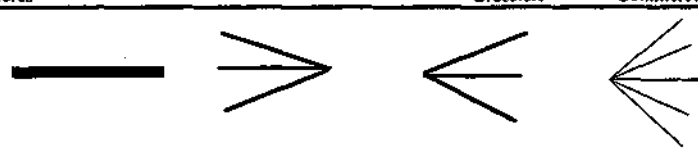
La distance effectuée distingue nettement les envois régionaux compris entre 25 et 100 km (34% des envois) et les envois nationaux de 400 km et plus (31%), les envois locaux (moins de 25 km) ne représentant que 4% du total. Les délais moyens et la complexité du parcours (rupture de charge) augmentent avec la distance. Par ailleurs, l'étude de 1988 fait état du coût et de la valeur des envois. Ceux de plus de 20 tonnes se caractérisent par des valeurs faibles, de l'ordre de 7 francs par kilo contre près de 236 francs pour les envois plus légers. L'analyse du coût kilométrique au kilo renforce encore cet écart : il s'établissait aux alentours de 60 centimes pour le premier contre 57 francs pour le second.

Si l'on récapitule maintenant les principaux traits des envois de messagerie, on peut noter qu'ils sont réalisés sur des distances nettement plus importantes que la moyenne ce qui entraîne, par contrecoup, des délais de livraison plus longs. Il faudrait donc pouvoir comparer ici des vitesses d'acheminement pour rendre compte des performances propres de la messagerie.

1.5. Les secteurs d'activité concernés par l'envoi de détail

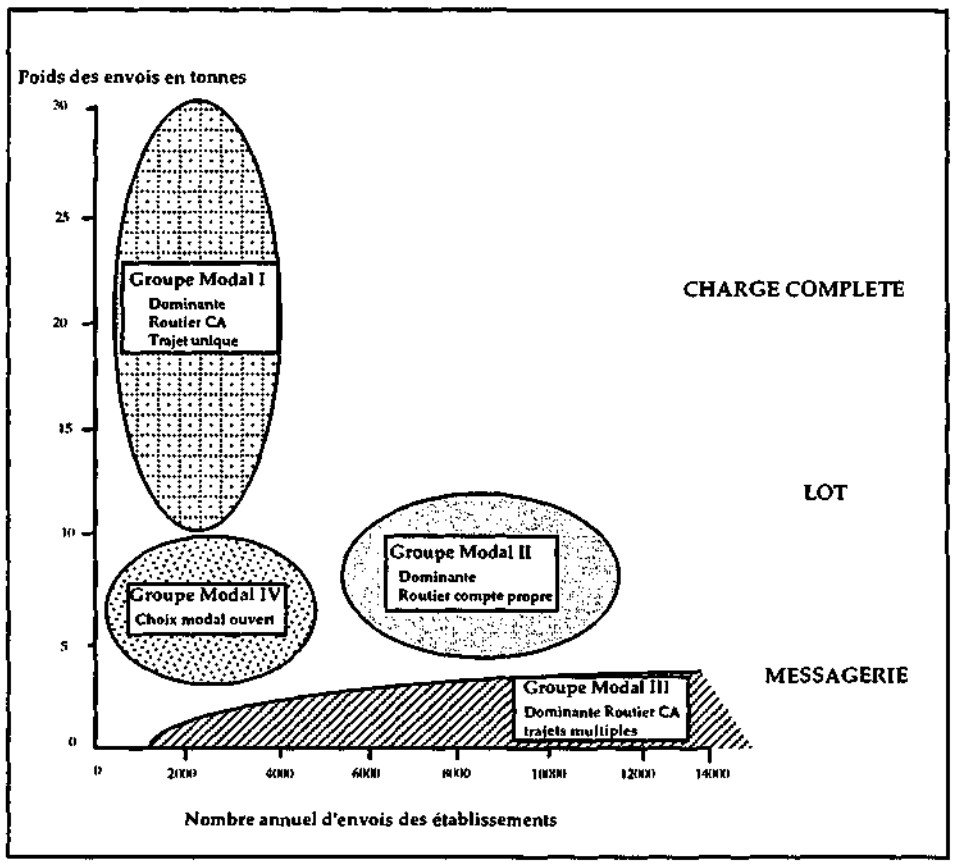
Concernant les envois de détail, la messagerie intervient d'abord en bout de chaîne productive, dans une fonction de diffusion. Cette donnée entraîne bien sûr des spécificités quant aux caractéristiques des envois, tels qu'ils ont déjà pu être présentés plus haut. Il s'agit à présent de mieux cerner le type de clientèle concernée parmi les chargeurs et le recours habituel qu'ils ont à ce service.

Tableau 1/9. Nature des flux au cours de la chaîne de production
Source : Cooper & Lylbrand Associates, cité par Vermunt (1993)

Nature du fret	Fournisseur de matières premières	Industriel produit semi fini	Industriel Produit fini	Distributeur Grossiste	Consommateur Commerce de détail
Nature des flux	 *massifié*	*convergent*	*divergent*	*divergent ramifié*	
Groupe Modal	*Groupe I* Charges complètes		*Groupe II* Lots et Demi-lots		*Groupe III* Envois de détail

Pour l'ensemble de la demande de transport de marchandises, les résultats de l'Enquête-Chargeurs de 1988 mettaient en valeur l'existence de quatre groupes homogènes, nettement distincts en regard des contraintes de transport et de leurs pratiques logistiques sectorielles. Celles-ci étaient commandées par le nombre annuel d'envois, le poids moyen, la dispersion et le nombre de clients.

Schéma 1/6. Choix modal des secteurs d'activité
Source : d'après *Rapport INRETS* , n°178 , *op. cit.,* 1994



Dans **le Groupe modal I** s'affirme le compte d'autrui en trajets uniques (lot complet). Ce groupe s'impose comme le mode de transport dominant pour les industries de base (chimie de base, sidérurgie, matériaux de construction) aux envois pondéreux caractérisés par des envois unitaires importants (entre 10 et 30 t) pour un nombre d'envois plutôt réduit (inférieur à 6000 envois annuels).

Le Groupe modal II est caractérisé par le compte propre. Avec 2/3 de l'ensemble des envois, il est plus particulièrement représentatif du secteur de l'agro-alimentaire et du commerce de gros de biens intermédiaires et de biens de consommation, activités qui traitent des poids unitaires encore assez importants (entre 4 et 9 tonnes) pour un nombre d'envois variant entre 7 et 12 000 par an et par établissement.

Le Groupe modal III correspond au compte d'autrui avec trajets multiples. Ce groupe nous intéresse tout particulièrement puisqu'avec des envois inférieurs à 1 tonne, nous avons affaire à l'essentiel des envois de type.messagerie. Il concerne des chargeurs à fort potentiel d'expéditions de faible poids unitaire : de 2000 à plus de 14 000 envois annuels. Si certains chargeurs organisent exceptionnellement la distribution de leurs envois en propre, la grande majorité des entreprises a cependant recours à un prestataire extérieur. On retrouve dans ce groupe des activités traitant de produits à plus forte valeur ajoutée, intervenant en fin de chaîne de production pour des produits de consommation non-alimentaires : matériel électrique, outillage et matériel de précision, industries pharmaceutiques, construction automobile, habillement, etc. (comme l'illustre la figure 1/1 à la page suivante). Ces chiffres ne renvoient pas exactement à l'activité de messagerie, puisqu'ils comprennent aussi les envois légers ne subissant pas de groupage. Par ailleurs, les envois de plus de 1000 kg n'entrent pas dans la catégorie considérée. On peut néanmoins considérer ces chiffres comme caractérisant le coeur de l'activité étudiée.

Le Groupe modal IV est un ensemble d'entreprises au choix modal ouvert, réunissant des secteurs d'activité dont les spécificités logistiques sont effectivement variables : parachimie, travail des métaux, équipements industriels, hi-fi, ameublement et objets divers.

Les valeurs avancées par l'Enquête-Messagerie de l'O.E.S.T.-Stratorg permettent de préciser les contours des clients-types du secteur de la messagerie : les entreprises industrielles restent le principal secteur client de la messagerie avec plus de la moitié des envois, devant les acteurs de la distribution commerciale (grossiste ou VPC) qui représentent un tiers du trafic.

Schéma 1/7. Répartition de la clientèle de la messagerie
Source : Enquête O.E.S.T.-Stratorg, *op. cit.*, 1995.

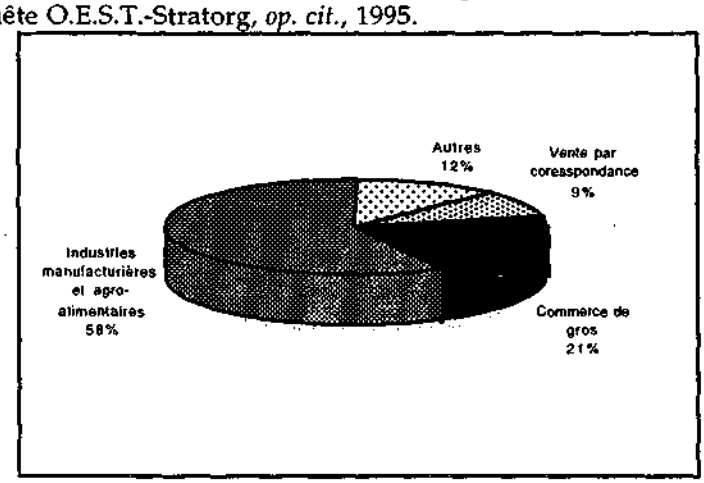


Figure 1/1 La diversité
Source : DPD Allemagn

Les données de l'Enquête-Messagerie de 1995 mettent par ailleurs en avant la forte concentration des expéditions. Les centres émetteurs sont des entreprises de grande taille qui procèdent en amont à des envois massifs pour des destinations qui, elles, restent dispersées. Si **2,6% des établissements ont réalisé 45,3% des envois,** seuls 35% des établissements reçoivent des colis d'un même expéditeur. Dans l'industrie, 5% des entreprises ont réalisé 31% des expéditions. Cette tendance est accentuée dans le commerce de gros, plus concentré, il est vrai, où 0,4% des entreprises ont représenté 25% des expéditions. Ces données sont corroborées par une étude plus récente de France Télécom dans le cadre du projet *Transponet,* selon laquelle 5% des entreprises, tous secteurs confondus, représentent 58% des envois légers[76]. La taille même des entreprises expéditrices et leur poids relatif sur le marché leur assurent une position dominante. De tels chiffres rappellent combien les donneurs d'ordres de la messagerie sont groupés, aussi bien dans l'industrie que dans la distribution. Cette concentration relative de la clientèle potentielle conditionne les règles du marché où une demande concentrée fait face à une offre de transport en apparence relativement éclatée, d'où un équilibre tarifaire qui risque de s'établir au dépens du second groupe. On peut par ailleurs se demander si l'existence de grandes structures à l'origine des flux de messagerie se traduit par une concentration similaire des flux quant à la géographie des échanges.

1.6. La géographie des flux de messagerie

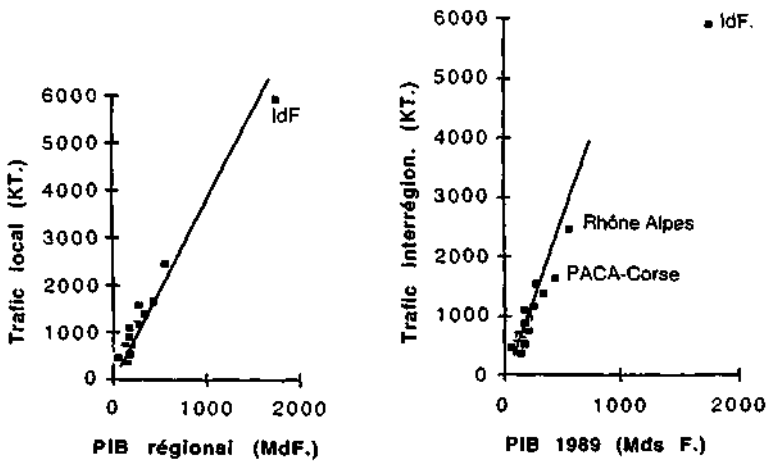
Même si la messagerie internationale connaît un taux de croissance plus soutenu que les envois nationaux, sa part relative avec 13% des tonnages reste secondaire face aux trafics nationaux (62%) et régionaux (26%)[77]. Ici, comme pour d'autres secteurs, l'importance de l'internationalisation se vérifie plus dans la dynamique que dans les faits. Pour l'analyse de la répartition française des flux de messagerie, plusieurs sources sont disponibles qui offrent des analyses complémentaires.

1.6.1. Le traitement des données de la base SITRAM

Activité trans-sectorielle intervenant en bout de chaîne productive, la messagerie est un bon reflet du niveau d'activité économique des régions. L'enquête O.E.S.T.-Stratorg montre une bonne corrélation des trafics locaux et régionaux avec le PIB.

[76]Source OEST-Stratorg, *op. cit.,* p. 4.
[77]Stratorg-OEST, *op. cit.,* 1995.

Graphique 1/4. Corrélation des trafics locaux et interrégionaux de messagerie avec le PIB
Source : OEST-Stratorg (1995)

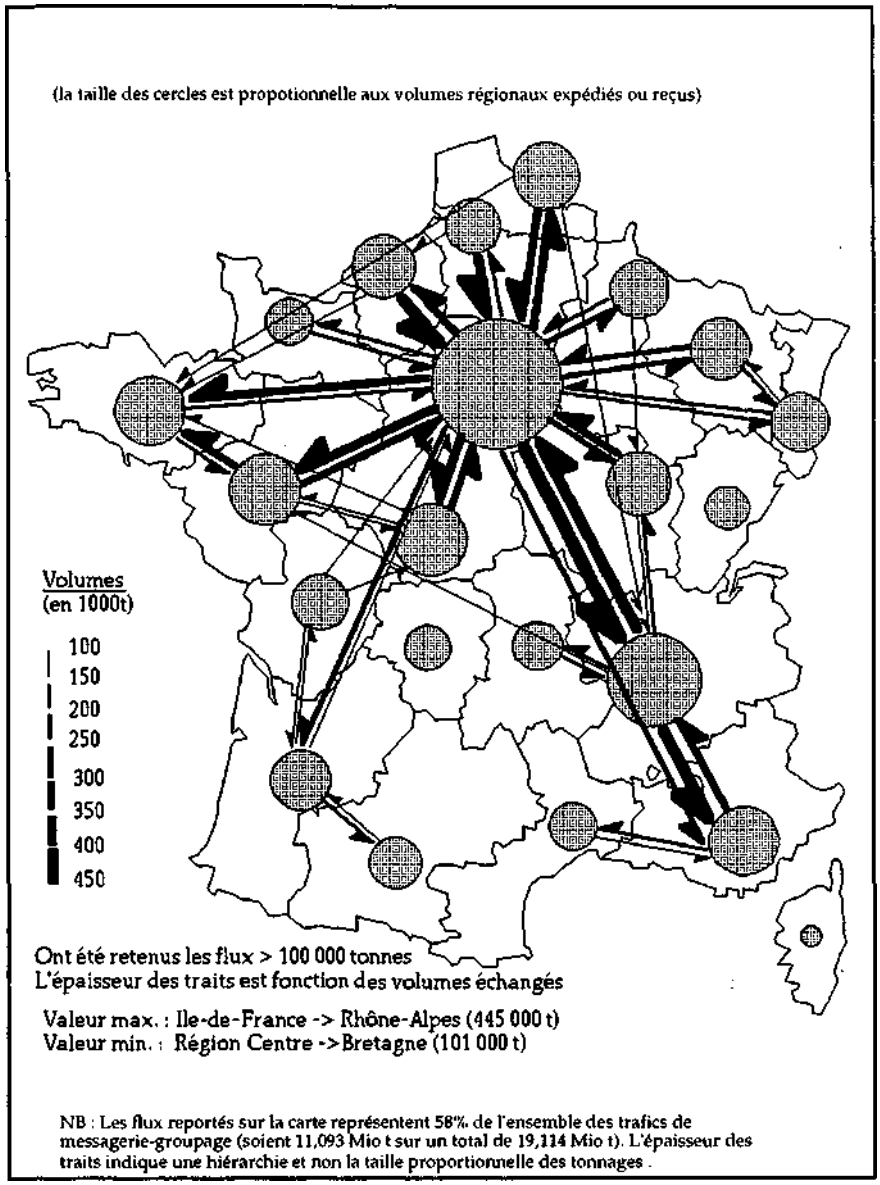


Il n'est donc pas étonnant de constater la place prééminente de l'Ile-de-France, suivie de loin par la région Rhône-Alpes. Ces deux régions polarisent par ailleurs les échanges nationaux de messagerie, d'autant plus qu'à leur fonction propre d'émission et de réception se superpose leur rôle de plate-forme de transit dans l'organisation des flux intérieurs du fait de leur position centrale. En 1995, l'Ile-de-France concentrait 20% du trafic national de messagerie-groupage, sans que l'on puisse pour autant parler de surreprésentation relative. La distribution des flux de messagerie reflète assez étroitement la logique de répartition des échanges de produits manufacturés[78].

Pour la messagerie, comme pour la plupart des activités de transport, la question d'équilibre des flux qui se pose aux exploitants est un point particulièrement crucial quant à la gestion de la flotte des véhicules. Le transport routier, mode dominant de la messagerie, est sensible à de tels déséquilibres. La carte de la France qui suit indique les traits structurels qui caractérisant chaque entité régionale (Carte 1/5).

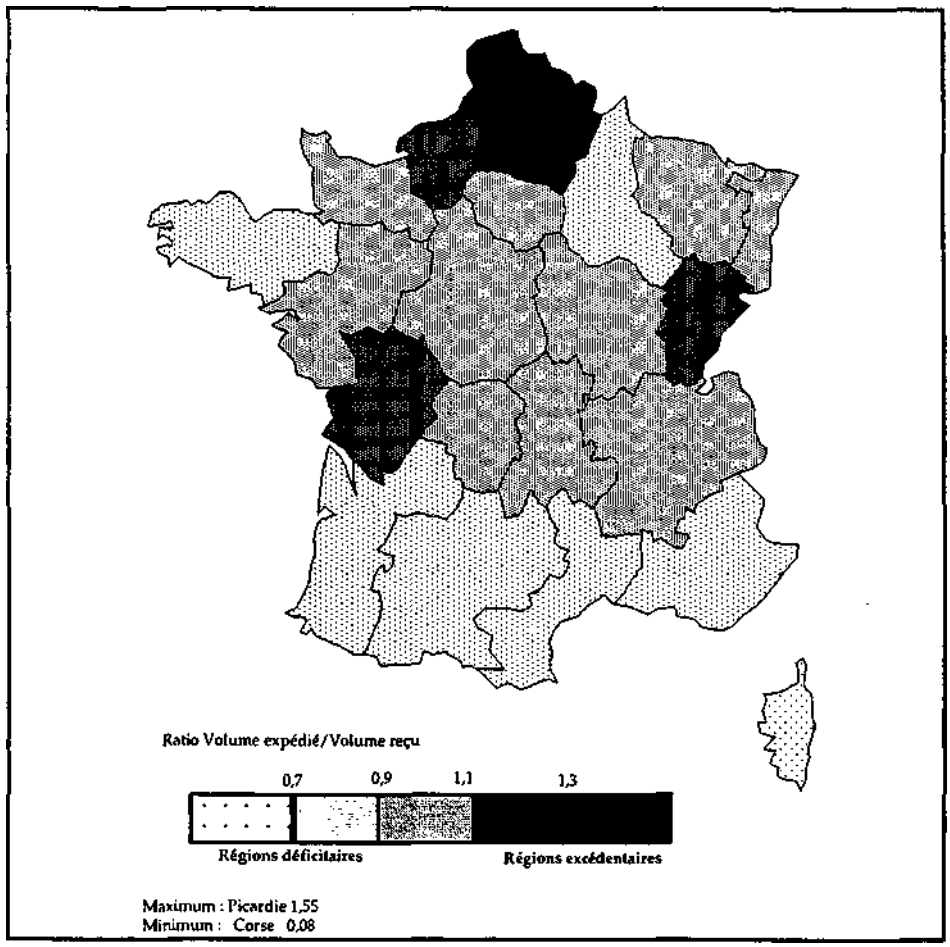
[78]Savy M., *Logistique et territoire,* Reclus, 1993, 139 p., carte p. 60.

Carte 1/5. Les principaux flux inter-régionaux de messagerie-groupage
Source : élaboration à partir des données Sitram 1993.



On notera que les flux de messagerie sont particulièrement déséquilibrés des régions industrielles du Nord, de tradition expéditrice vers les régions périphériques de l'Ouest et du Sud, majoritairement déficitaires, à l'exception notable des régions Poitou-Charentes et Champagne-Ardennes (Carte 1/6).

Carte 1/6. Les ratios régionaux entrées/sorties
Source : élaboration à partir des données Sitram 1993



1.6.2. Le traitement des données Chronopost

Les données précédentes concernent les envois qui s'inscrivent dans une très large acception de la catégorie de messagerie-groupage, qui peut aussi comprendre l'acheminement des envois groupés sans forcément subir une rupture de charge (comme dans le cas d'envois plus lourds). Il est alors intéressant de confronter cette première distribution des flux à celle des envois plus légers et plus rapides de la messagerie express, pour voir dans quelle mesure les remarques précédemment établies peuvent être confirmées ou infléchies.

Dans cette optique, notre démarche s'appuiera sur le travail de J.-F. Mary[79] qui a pu bénéficier des dernières données statistiques accessibles au public de Chronopost S.A. pour les sept premiers mois de l'année 1994. Après cette date, les

[79]Mary J.-F., *Les flux intervilles en France,* Mémoire de maîtrise, Université de Rouen, CNRS-URA 1351 Modélisation et traitement graphique en Géographie, Rouen, octobre 1995.
Le travail a été effectué au Service Economique et Statistique du Ministrère des Transports. L'auteur s'applique à vérifier la validité des réseaux de villes proposés par la DATAR en regard d'un certain nombre de flux existants, afin de les confronter à cette proposition d'aménagement. La recherche porte sur les 43 unités urbaines françaises de plus de 100 000 habitants en 1990, qui ensemble concentrent plus de la moitié de la population urbaine française. Voir aussi Mary J.-F. et Calzada C, "Vers une géographie des flux", *Notes de synthèse,* OEST, février 1996.

données sont maintenues dans une entière confidentialité, déjà pratiquée par les autres acteurs du secteur. L'approche proposée est donc à notre connaissance unique en son genre et reste la seule représentation des flux de messagerie à s'appuyer sur une connaissance exhaustive des trafics au sein d'un réseau. Il est particulièrement heureux que l'entreprise analysée soit une des plus importantes avec près de 20% des parts de marché de l'express national[80]. L'importance des échanges réalisés par Chronopost et son orientation professionnelle permettent donc d'asseoir l'hypothèse de sa représentativité au sein du secteur, du moins à l'express.

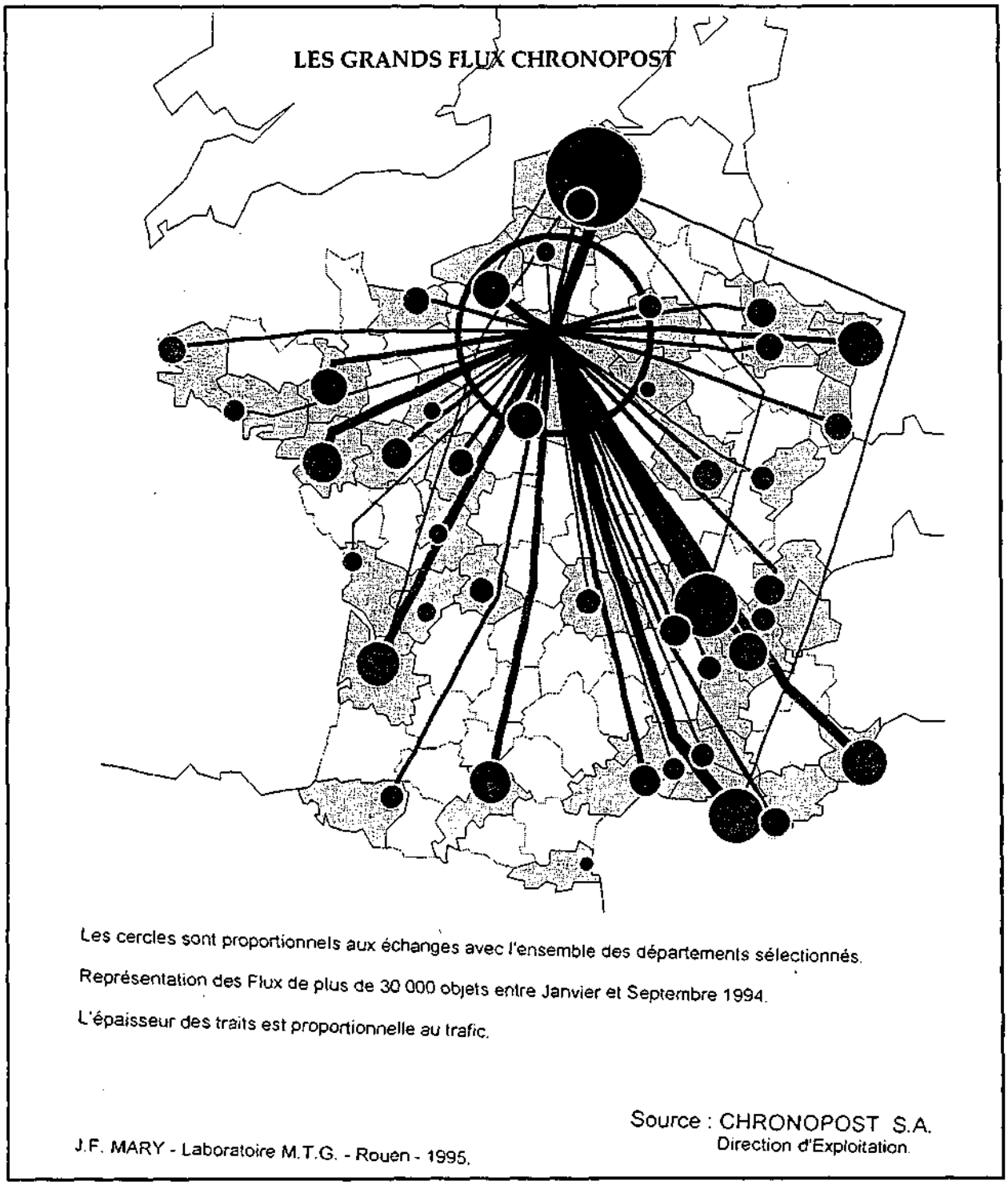
Les éléments représentés ici correspondent au nombre d'envois sur les 9 premiers mois de 1994, définis par leur **origine première** et leur **destination finale** départementales, alors que les données précédentes se reportaient aux trafics des véhicules porteurs. S'appuyant initialement sur La Poste pour sa notoriété et ses implantations, le réseau Chronopost a peu à peu gagné plus d'autonomie. Son offre s'adresse d'abord aux entreprises qui, selon l'étude de référence, représentaient 90% des flux. La part réservée aux particuliers est donc minime.

La départementalisation des données et le choix de construction (la recherche n'a retenu que les 43 unités urbaines les plus importantes) renforcent encore une localisation métropolitaine des entreprises émettrices ou réceptrices par à la source précédente. L'analyse des cartes[81] établies par J.-F. Mary montre d'abord très clairement l'effet de **concentration,** nettement plus accentué que pour les données SITRAM, établissant une surreprésentation des plus grandes agglomérations, au premier rang desquelles la région-capitale qui polarise le territoire français. Le département du Nord est bien représenté à travers ses envois de VPC. Cette représentation renvoie à un mode de consommation de l'express différencié, plus orienté vers les produits à très forte valeur ajoutée, les plis et les échantillons qui caractérisent les activités métropolitaines.

[80]En effet, rapportée au chiffre d'affaires, la part de Chronopost dans l'express représentait selon les sources, entre 17,8% (Eurosiris 1993) et 30% (estimation OEST pour l'ensemble des activités "messagerie" de la Poste, y compris TAT express). Par ailleurs, 90% de ces flux concernent des envois inter-entreprises. Les trafics Chronopost sont donc bien représentatifs de flux comparables à la logique du secteur étudié, pour lequel dominent les envois industriels ou commerciaux.

[8]•'Les cercles sont proportionnels aux flux émis ou reçus, ne sont portés sur la cartes que les 42 unités urbaines de plus de 100 000 habitants dont les départements correspondants ont été grisés.

Carte 1/7. Les flux Chronopost
Source : Chronopost et Mary (1995)



L'approche cartographique des flux de messagerie est difficile à établir, par manque d'accès aux données, quand elles existent. Les deux cas qui ont été analysés ici se révèlent assez conformes aux attentes que l'on pouvait avoir, avec des échanges étroitement corrélés au PIB et renvoyant soit à l'implantation d'activités industrielles pour la messagerie classique, soit à des activités tertiaires métropolitaines pour l'express.

Malgré une difficile définition quantitative de la messagerie, nous sommes parvenu à donner quelques éléments significatifs pour évaluer cette activité souvent méconnue. Peu importante selon les tonnages concernés (entre 1 et 3%) et passant de ce fait souvent inaperçue, la messagerie joue pourtant un rôle économique de première importance. Elle représente un quart du chiffre d'affaires de l'ensemble du secteur du transport et, intervenant en bout de chaîne productive pour les envois diffus à forte valeur ajoutée, la messagerie occupe un maillon essentiel de la fluidité des échanges. Par ailleurs, cette activité bénéficie d'un contexte particulièrement favorable avec l'orientation d'une demande industrielle de plus en plus attachée à la disponibilité d'un éventail élargi de produits et guidée par l'accélération des flux.

2. Le dynamisme de l'activité de messagerie-groupage

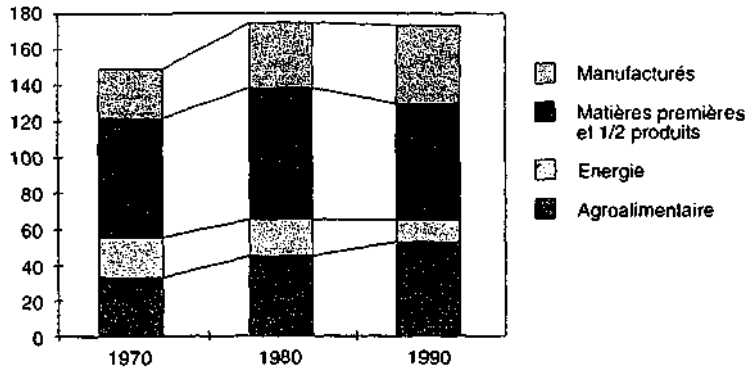
La messagerie bénéficie directement d'un processus de fragmentation et d'allégement des envois unitaires, qui traverse l'ensemble du secteur du fret, et ce faisant renforce mécaniquement la place relative du secteur de la messagerie. Elle devient en quelque sorte emblématique de l'évolution contemporaine du transport, elle-même soumise à une logique de dépondéralisation et d'accélération des flux, ce qu'exprime le progressif glissement des activités traditionnelles de messagerie vers des services rapides et express. Nous reviendrons d'abord sur le développement général de la demande de transport de marchandises, pour comprendre et caractériser ensuite l'évolution particulière des envois de détail.

2.1. L'évolution structurelle des caractéristiques du fret

L'évolution des échanges de marchandises traduit une importante mutation des modes de consommation du transport. La transformation engagée se diffuse et s'approfondit en réponse à la redéfinition de l'attente des chargeurs. *"Produire et consommer autrement, c'est changer tout le transport*[82]*."* Il faut dès lors interpréter les changements qui affectent le fret comme une conséquence directe des mutations structurelles de l'ensemble du secteur productif. Les mesures quantitatives ou modales traditionnellement adoptées dans l'évaluation des transports se révèlent insatisfaisantes. Elles atténuent et conduisent à sous-estimer les changements en cours. Ceux-ci se caractérisent par une double composante, concernant autant l'évolution de la **nature** des produits acheminés que la **signification** économique du transport.

[82] Salini P., *op. sit.*, p. 32.

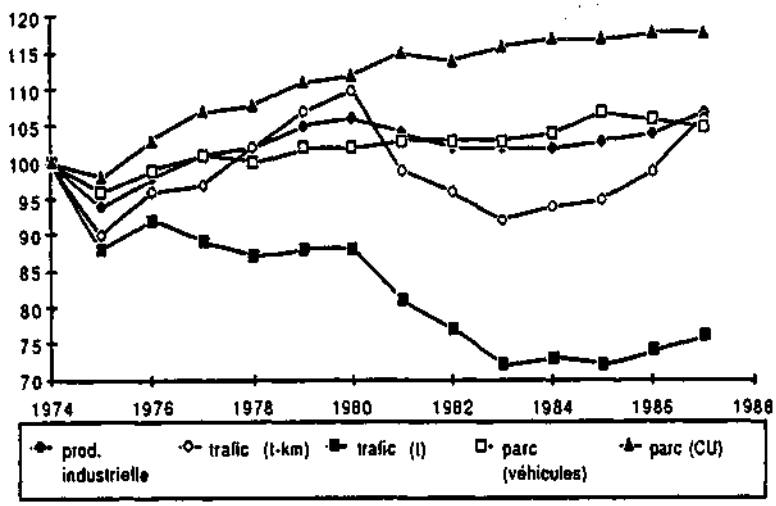
Graphique 1/5. L'évolution structurelle des trafics intérieurs de marchandises
Source : Salini (1997). Les valeurs sont indiquées en Mds de t-km.



On peut rappeler ici que le fret s'inscrit dans l'évolution globale de la structure productive, dont une part croissante est désormais engendrée dans les échanges industriels par transfert de produits finis ou semi-finis. La mutation des années 1970, amplifiée par le second choc pétrolier, traduit la crise des industries lourdes et de leurs modes d'approvisionnement au profit de biens plus légers et à plus forte valeur ajoutée qui correspondent plus étroitement aux industries clientes de la messagerie. M. Savy et J. Colin[83] indiquent comment à partir du début de la décennie 1970, les trafics se recomposent durablement sur de nouvelles bases. Les auteurs rappellent que la baisse en valeur absolue des tonnages transportés ne se traduit pas par le recul similaire des trafics exprimés en t-km. Ceux-ci tendent au contraire à croître, exprimant l'allongement des distances moyennes parcourues qui s'interprète comme l'accentuation de la division spatiale du travail. Elle traduit tout à la fois *"la concentration des lieux de production et l'élargissement de leurs aires d'influence"*[84]. Cette tendance s'accompagne de surcroît d'une remarquable hausse du potentiel de transport exprimé en charge utile disponible et qui concerne en tout premier chef les véhicules routiers. Elle est bien antérieure à la libéralisation de la réglementation des transports de 1986 et se lit comme l'adaptation des moyens de transport à des produits qui nécessitent désormais un traitement moins massif que le train et une plus forte diffusion géographique.

[83]Colin J., Savy M., *Logistique, transport et prestations de services : les flux rapides,* 6èmes Assises Nationales de l'Economie logistique, Logistique Magazine, oct. 1990,150 p.
[84]ibid, **pp.** 7-8.

Graphique 1/6. Evolution comparée du trafic routier de marchandises et du parc de véhicules industriels de 1974 à 1987.
Source : Colin-Savy (1990)



Sources : INSEE, OEST

Si la nature des produits échangés a évolué, les modalités même de l'échange ont été aussi profondément modifiées à travers la diffusion de ce que l'on peut appeler la "révolution logistique". Fonction intégratrice d'opérations jusqu'alors envisagées de manière isolée dans leur succession, la démarche logistique entraîne une réévaluation du rôle du transport dans sa position d'interface entre différentes opérations industrielles et commerciales. La consommation de transport ne se mesure plus désormais à la seule recherche de minimisation des coûts de transfert, mais à une optimisation de l'ensemble de la chaîne de production. Cela peut passer par un coût ponctuel supérieur d'un des éléments pris isolément, comme le coût de transport express par exemple. L'accent est mis alors davantage sur la recherche de la satisfaction qualitative dans la fluidité des produits le long de la chaîne productive et dans les systèmes de distribution. L'industriel envisage le transport et le stockage comme des éléments déterminants de coordination, en vue de solidariser la chaîne de transport à l'ensemble des autres fonctions industrielles. A la continuité traditionnelle que le transport assure dans l'espace (transfert physique), et qui longtemps avait été la préoccupation majeure, sinon unique, des transporteurs, s'ajoute désormais la fonction d'assurance de la continuité temporelle (synchronie). Cette dernière suppose une fiabilité et une gestion de l'information qui transforme profondément l'approche classique du secteur. La logique de fractionnement des envois, la fluidité et l'ajustement des flux à la mise en tension des échanges sont bien au centre de la redéfinition des transports de marchandises et représentent autant d'éléments constitutifs même de la messagerie.

Comme l'activité de transport de fret cherche à assurer une plus grande fluidité des échanges, la gestion des envois de détail présente un intérêt particulier de représentativité des tensions qui traversent l'activité dans son ensemble. Ce constat permet d'élargir l'analyse que faisait M. Savy[85] à propos des transports rapides, en l'appliquant à la messagerie. *"Dans la grande diversité des transports, ces types de trafics connaissent une évolution plus intense que d'autres. Ils sont le lieu où émergent le plus clairement les techniques et les organisations inédites, où les enjeux des acteurs et leurs repositionnements relatifs se dévoilent, où les jeux directs et indirects du transport dans l'ensemble du mouvement économique se révèlent."*

2.2. La messagerie : une part croissance du transport intérieur de produits manufacturés

A une expansion quantitative du secteur répond une adaptation au changement de la nature même des flux marqués par l'accélération et à la fragmentation des expéditions de détail. Ainsi, les chargements complets ont tendance à diminuer au profit des lots, des demi-lots et des envois de messagerie[86]. Ce phénomène avait par ailleurs déjà été souligné en 1988 par une étude de l'INRETS[87] qui évoquait un phénomène de "parcellisation" qui ne nie pas la part toujours importante des charges complètes et des relations de courtes distances dans le transport de fret. L'analyse des données SITRAM[88] sur les flux de messagerie-groupage souligne la forte croissance des tonnages échangés, de plus de 70% entre 1985 et 1993. Ce dynamisme se vérifie d'ailleurs à hauteur égale pour les trafics régionaux et nationaux.

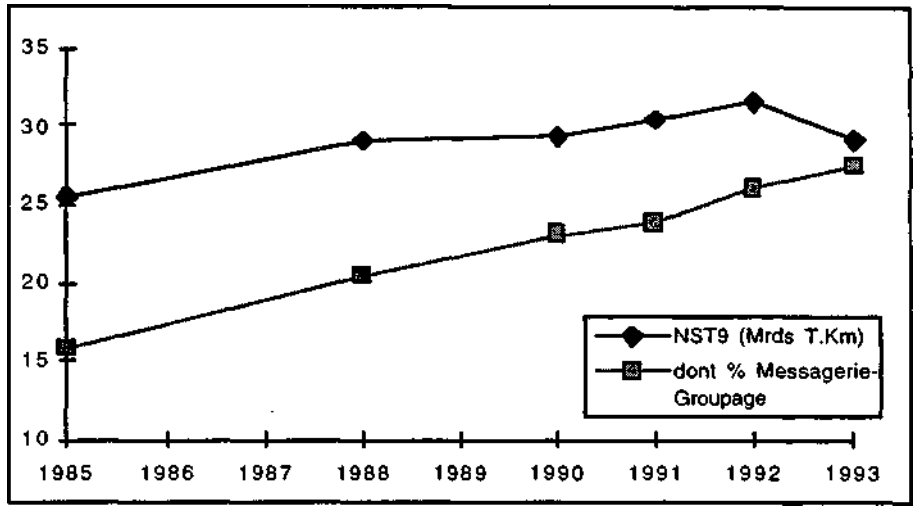
Tableau 1/10. Evolution des trafics de messagerie-groupage entre 1985 et 1993 (en Mt).
Source : SITRAM

	1985	**1993**
Trafics régionaux	24,5	*24,9*
Trafics entre régions	**22,2**	*19,1*

La forte poussée des trafics se confirme également en termes relatifs. Rapportée à la consommation de transport en t. km, dans le secteur de produits manufacturés, sa part a constamment crû faisant un bond de 10 points en 8 ans, passant de 15,7% à 27,4%[89] des transports de produits manufacturés (NST 9).

[85]ibid, p. 21.
^*Transports Actualités,* n° 545 du 24 mars 1995.
[87]Guilbault *M.,op. cit.,* 1989.
[88]I1 s'agit de calculs que nous avons effectués à partir d'une extraction SITRAM.
[89]O.E.S.T./Stratorg, *op. cit.,* p.ll.

Graphique 1/7. Evolution de la consommation de messagerie-groupage (1985-1993)
Source : d'après O.E.S.T.-Stratorg, 1995.



Parallèlement à une progression quantitative des tonnages, l'affaiblissement relatif du poids des trafics majeurs dévoile par ailleurs une tendance géographique à la diffusion, sur le territoire national, comme l'indique le tableau suivant.

Tableau 1/11. Poids relatif des 50 Origines-Destinations les plus chargées des trafics de messagerie-groupage
Source : *O.E.S.T.-Stratorg, 1995.*

	Tonnes	Tonnes.Km
1985	*72%*	*57%*
1990	*55%*	*48%*
1993	*54%*	*46%*

Au sein de la messagerie une évolution similaire se dessine qui privilégie la croissance des flux les plus rapides et les plus légers. Des évolutions nuancées se font en effet jour entre les divers segments de marché. L'express confirme dans l'ensemble une croissance positive quant au tonnage, alors que la messagerie traditionnelle, qui avait connu une augmentation constante jusqu'en 1995, enregistre aujourd'hui un certain tassement de ses volumes, du fait d'une substitution de la demande au profit des "nouveaux" produits. L'express, la messagerie rapide et l'offre monocolis tendent en effet à se banaliser. Ils sont rendus attractifs par un abaissement sensible des coûts de prise en charge[90]. Ainsi, 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. Semble ainsi se répéter à une échelle inférieure le dynamisme qui traverse

[90]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.

l'ensemble des transports de marchandises, guidé lui aussi par l'accélération de flux.

La tendance à la fragmentation et à l'accélération des expéditions de messagerie, si elle s'applique au secteur dans son ensemble ne se vérifie pas en retour pour chaque opérateur pris indépendamment. Certains d'entre eux accusent en effet un poids moyen croissant des envois qui leur sont remis. Le paradoxe n'est qu'apparent. Il peut en fait procéder d'un report des colis légers sur des concurrents plus performants ou, à l'inverse, leur refus de mettre en oeuvre des services spécialisés conduit à un report des envois légers vers la concurrence. Ne leur restent alors que les colis composites plus lourds.

2.3. Les raisons structurelles de l'explosion du trafic de petits colis

Après avoir considéré les tendances structurelles des envois de détail et constaté que la messagerie est au premier rang d'une réorganisation des logiques de transport, il faut essayer maintenant d'en préciser la signification. Le recours accru de la messagerie n'est pas en fait dissociable d'une mutation profonde de l'ensemble du secteur productif et dont la caractéristique centrale est, comme nous l'avons vu, l'affirmation de la **fluidité des échanges,** garante d'une plus grande efficacité économique. En termes macro-économiques, ce souci de compétitivité se traduit par l'important effort public consenti aux infrastructures de transport, et particulièrement routières, plus sollicitées par les nouveaux modes de production et de distribution. A l'échelle de l'entreprise, la gestion des flux, la logistique, occupe désormais une place déterminante qui conduit à la redéfinition de la fonction d'organisation des transports. Pour mieux comprendre les enjeux de cette évolution structurelle en cours, il faut recadrer la fonction de la messagerie dans un contexte élargi à l'ensemble du secteur productif.

Les économies contemporaines tendent à échanger, on le sait, une part accrue de **produits finis.** L'accentuation de la **miniaturisation** et des recherches **d'allégement** par des matériaux nouveaux conduisent à une diminution de leur poids moyen qui réduit significativement le coût de transport. 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, on peut aussi évoquer le service après-vente (S.A.V.) : sa rapidité et sa qualité d'exécution deviennent de plus en plus un argument de vente tant dans le domaine industriel et que pour les particuliers. Il suppose, dans la quasi-totalité des cas, la possibilité d'un réapprovisionnement rapide en pièces détachées. Dans certains cas, le S.A.V. est conçu comme un véritable "produit-service" (Colin-Savy) où les deux aspects d'approvisionnement et d'intervention technique sont indissociables.

On comprend dès lors comment la conjugaison de ces divers facteurs renforce directement la place de la messagerie dans l'efficacité d'une économie où la circulation physique reste plus que jamais un enjeu prioritaire. Au lieu de l'équivoque expression de "dématérialisation" des échanges économiques, il faut suggérer avec Colin et Savy[91] l'emploi plus approprié du néologisme de "dépondéralisation" pour caractériser l'évolution des échanges productifs contemporains. Toutefois, l'accélération et la fragmentation des envois ne sont que les signes les plus directs d'une transformation de la nature même du transport de marchandises, intimement liée à la diffusion d'une conception renouvelée de l'approche productive.

Les transformations de la consommation de transport, au coeur desquelles la messagerie occupe une position centrale, sont l'expression directe des besoins des chargeurs. Elles sont révélatrices de l'affirmation de nouvelles formes de gestion de la circulation des biens et prennent place au sein d'une conception élargie de la fonction de circulation, la démarche logistique. Appliquée d'abord par les industriels, cette dernière s'est progressivement diffusée aux secteurs de la distribution. Le chapitre suivant cherchera à montrer que le dynamisme de la messagerie dépend étroitement de la manière dont les acteurs industriels organisent la gestion de leurs flux.

CHAPITRE 2. LA MESSAGERIE DANS LA DÉMARCHE LOGISTIQUE

Les répercussions de la logistique sur les envois de détail sont déterminantes pour comprendre le dynamisme du secteur. Au coeur d'une recomposition des flux selon le principe d'une démarche logistique globale, le transport est moins conçu comme simple fonction de déplacement (maîtrise de l'espace) qu'élément d'une démarche de mise à disposition des produits, destinée une meilleure réactivité de l'entreprise face aux évolutions du marché.

Colin *J.*, Savy M., *op. cit.*, p. 7.

La messagerie est doublement liée à la réorganisation logistique des circuits d'approvisionnement et de distribution des entreprises. C'est d'abord une conséquence d'un ajustement temporel plus précis des besoins avec des retombées quantitatives. Il s'agit d'une réallocation des flux, antérieurement plus massifs. Mais il y a aussi des échanges nouveaux qui sont suscités par une mise en tension des échanges et qui profitent plus particulièrement à l'express. Cela parce que l'envoi rapide est plus à même de gérer l'urgence des situations créées par une logique de flux tendus, que ce soit pour assurer la fiabilité des échanges (en particulier les pièces de rechange) ou pour remédier à d'éventuelles défaillances du système.

La maîtrise du temps est devenue déterminante, ainsi que le rappelle G. Paché[92] : les approvisionnements ne doivent s'effectuer *"ni trop tôt, car le risque est important de créer des stocks de produits finis rapidement frappés d'obsolescence (et,, de toute façon, coûteux à financer), ni trop tard, car il pourrait en résulter des ruptures d'approvisionnement et des pénuries au niveau des points de vente."* Il s'agit dès lors de réaliser *"des connexions permanentes, physiques et informationnelles entre des activités complémentaires qui fonctionnent de façon quasi synchrone et parfaitement coordonnée"*[9]^ suivant les techniques du *juste à temps,* procédant d'une mise sous tension des flux. Dans ce sens, la logistique étend et enrichit la fonction communément admise du transport qui est de "vaincre l'espace par le temps". Ici, la maîtrise du temps, qui passe par le déclenchement *ad hoc* des opérations, est poussée plus loin encore.

La préoccupation grandissante liée à la gestion des flux enrichit donc la fonction de transport et l'associe de manière beaucoup plus étroite au rythme de la production et à ses fluctuations. Le transport est désormais partie prenante à une logique d'intégration de l'ensemble de la chaîne de production et de distribution, dont les principes doivent être brièvement rappelés afin de mettre plus étroitement en évidence ses retombées sur le développement de l'activité de messagerie.

1. La logistique comme mode de gestion par les flux

Une définition plus précise du terme de logistique, qui trouve ses origines dans l'art militaire[94], s'impose à ce stade de l'analyse, d'autant plus que l'usage courant est très extensif dans le contexte économique de l'entreprise. Dans la suite de l'analyse, il

[92]Paché G., *op.cit.,* p. 13.
[93]Colin }., Savy M., *op.cit.,* 1990.
[94]Selon le Petit Robert, la logistique correspond "à *l'art de combiner tous les moyens de transport, de ravitaillement et de logement des troupes".*

faut garder à l'esprit que la logistique est en fait une notion complexe qui recouvre au moins trois réalités contrastées pour reprendre l'analyse de M. Savy :

- Le terme de "logistique" désigne une des grandes **fonctions** de la gestion de la production -celle-ci étant considérée comme un système de flux matériels et d'informations, internes ou externes à la firme ;
- il s'applique aussi à l'ensemble des **opérations** matérielles regroupées autour du stockage, de la manutention, du conditionnement et de la distribution ainsi que du transport de ces produits ;
- enfin, il correspond à **une branche d'activité** en voie de constitution. La branche des prestataires de services logistiques est formée des entreprises assurant des opérations logistiques pour le compte de leurs clients.

Parmi les différentes approches du concept, nous avons retenu la définition générique proposée par le C.R.E.T. (Centre d'Etude et de Recherche en Economie des Transports, Université Aix-Marseille II) qui semble la mieux convenir au cadre plus général de la présente démonstration. La logistique est définie comme la *"**technologie de la maîtrise des flux de marchandises** que Ventreprise expédie, transfère et reçoit". (...) L'entreprise cherche à synchroniser les rythmes au sein d'une chaîne dont les opérations tendent à être déclenchées juste à temps, de façon à éviter les ruptures comme les engorgements"*[95].

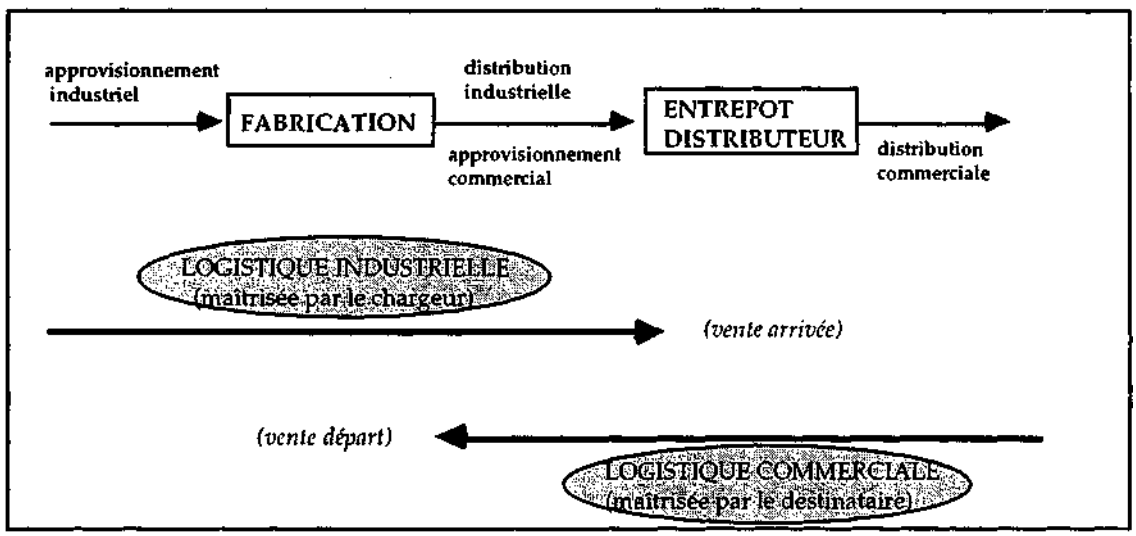
Ainsi que le rappelle l'analyse menée par Eurosiris, *"la logistique n'est pas une opération proprement dite (entreposage, transport ou transformation). Elle correspond à un projet de coordination de ces activités dont elle vise l'intégration. La logistique est avant tout un **moyen de gestion de la circulation des flux physiques et informationnels** qui relèvent donc aussi bien de la gestion interne des entreprises (gestion des approvisionnements, gestion de la production, gestion de la distribution, service après-vente, etc.) que-de l'achat de ces prestations à des opérateurs tiers qui peuvent assurer la logistique interne pour le seul compte d'une entreprise ou la logistique d'interface entre deux ou plusieurs entreprises. La logistique est avant tout **une capacité de maîtrise,** de coordination, qui peut reposer le cas échéant sur des installations matérielles spécifiques"*[96].

Elle peut être organisée à partir du site de production (logistique industrielle), ou par le distributeur (logistique de distribution). Dans les deux cas, elle tend à favoriser l'intégration de l'entreprise dans un système de relations subi ou

[95]Cité par Osiris Conseil, *Le marché français de la logistique* et Paché G., *La logistique, enjeux stratégiques,* Vuibert Entreprise, Paris, 1994, 186 p.
[96]Osiris Conseil, *Le marché français de la logistique,* Paris, Etude de marché, 2 vol., 1992.

contrôlé selon sa position de donneur d'ordres, de fournisseur ou de prestataire. La logistique n'est donc jamais assimilable au niveau de production d'une seule entreprise, puisqu'elle met en jeu ses partenaires aussi bien en amont qu'en aval. Cette donnée permet de comprendre pourquoi le processus logistique est lent à se mettre en place, et la raison pour laquelle il est le plus souvent imposé par l'acteur principal au sein de la chaîne de production ou de distribution.

Schéma 1/8. L'intégration logistique
Source : Osiris Conseil, 1992



Les flux concernent donc aussi bien les produits expédiés en aval vers le client (produits finis, pièces détachées), les produits transférés entre ou au sein d'unités de production (demi-produits, encours) et, enfin, les produits amont, reçus des fournisseurs (matières premières, composants). En reprenant la typologie proposée par le cabinet d'études Osiris, quatre types de logistiques peuvent être distingués au sein de l'entreprise :

-la logistique amont correspond au cycle d'approvisionnement de l'entreprise ;
-la logistique aval s'applique à la prise en charge de produits finis, stockage et mise à disposition chez le client ou le distributeur ;
-la logistique interne relève du domaine de coordination à l'intérieur du système de production, sur un site ou sur plusieurs établissements au sein d'une même firme ;
-la logistique après vente fonctionne comme soutien au consommateur après l'achat. Elle suppose une intervention dans les meilleurs délais, remplacement de pièces ou support de main d'oeuvre (particulièrement importante pour les produits de haute technologie).

A ces quatre principaux types, on peut maintenant ajouter la **logistique du recyclage** qui est la prise en charge des produits usagés (emballage et matériaux). Plus concrètement, la logistique correspond pour les professionnels aux "prestations logistiques" : gestion des stocks des entreprises, offre d'entrepôts et organisation des flux.

A. Le transport : opération d'interface par excellence, mais aussi opération la plus courante et la plus largement externalisée. Dans cette volonté de coordination, le transport de fret continue à jouer un rôle important, mais plus comme instrument secondaire, alors qu'il en a constitué la variable déterminante en termes d'organisation et de coût. Pourtant, sa banalisation et sa part moindre dans l'établissement des coûts de production rendent plus lisible la montée en puissance d'autres opérations annexes, autrefois confiées au transporteur, et qui occupent désormais une position stratégique.

B. Le stockage : il joue un rôle central dans le processus, dans la mesure où il sert d'amortisseur entre sous-systèmes de l'entreprise et donc de régulateur des flux. Souvent géré par les entreprises elles-mêmes, il est de plus en plus sous-traité aux acteurs spécialisés que sont les prestataires logistiques. Ces acteurs sont plus à même de maîtriser les paramètres économiques et techniques spécifiques à une activité qui consiste à trouver les solutions les plus intéressantes, à disposer d'installations en permettant la gestion adéquate (parfois partagée simultanément entre plusieurs industriels, permettant de bénéficier d'économies d'échelle).

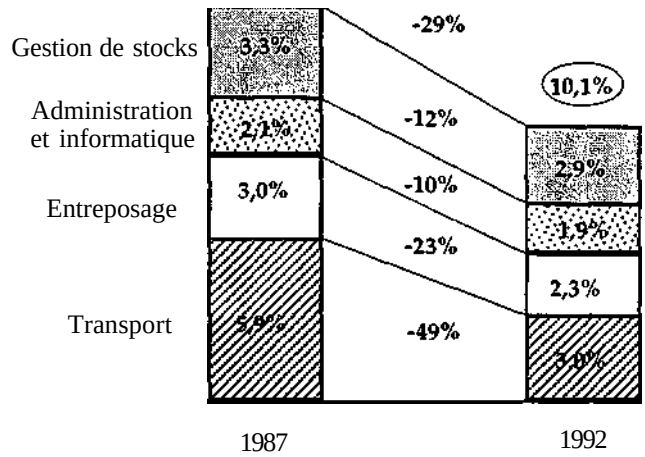
C. Le traitement physique des produits : il constitue l'évolution ultime de l'externalisation, puisque l'on confie au prestataire logistique le soin de transformer ou de monter les produits avant livraison au client : cela permet de limiter le nombre de modèles stockés qui sont fabriqués à la demande selon les besoins du marché. Ainsi poussé plus loin, le processus d'indifférenciation permet en retour une gestion personnalisée de produits et la viabilisation économique de petites séries[97]. Ce type d'opérations, que la science de gestion a baptisé la différenciation retardée *(le postponement)*[98], s'articule en plusieurs catégories selon le degré d'intervention sur le produit lui-même : de la simple opération d'étiquetage, au conditionnement et/ou à emballage, à l'assemblage ou

[9]*"La stratégie du postponement consiste à différer (ou décaler) le plus tard possible l'allocation de ressources destinées à différencier un produit en fonction des attributs attendus. Il permet d rationaliser la tenue des stocks en réduisant de manière sensible les risques d'accumulation de produits finis obsolètes.*/Taché G., *op.cit.,* 1994, p. 61.
[98]Paché G., *op.cit.,* 1994, p. 63.

à la transformation. La prise en considération des impératifs logistiques a permis une réduction sensible des coûts globaux de production.

Graphique 178. Evolution des coûts logistiques en Europe entre 1987 et 1992
Source : A.T. Kearney, 1992, cité par Paché G., *op.cit.*, p. 21.

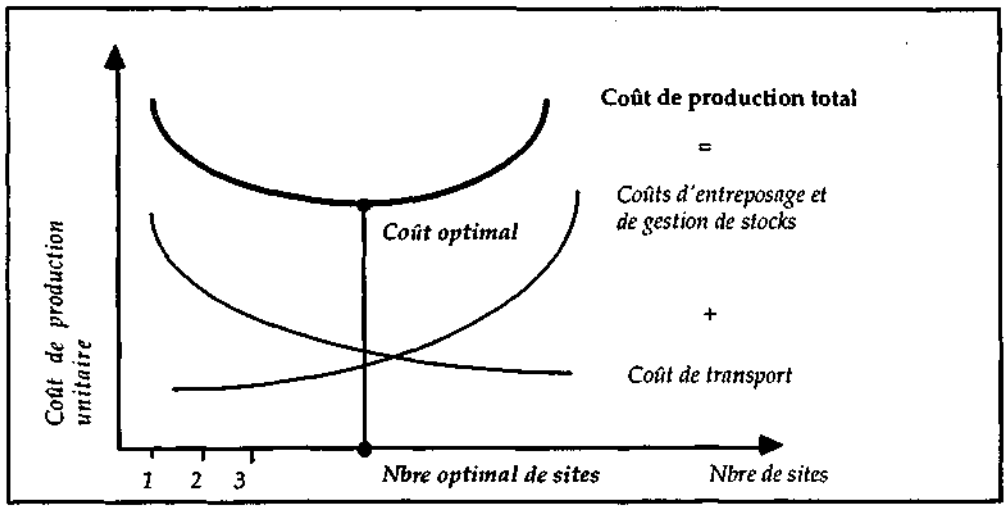
Les pourcentages indiqués se réfèrent aux prix de vente



La finalité de l'approche de la logistique est la recherche d'un optimum global de fonctions qui jusque là avaient été appréhendées et gérées selon des optimisations partielles. Cette finalité vise en premier lieu la réduction de l'immobilisation des produits sous forme de stocks. Un tel allégement nécessite, en compensation, des réceptions partielles à intervalles plus rapprochés et un nombre plus réduit de sites qui, de ce fait, sont aussi de plus en plus éloignés. L'équilibre s'établit en termes spatiaux de localisation par la recherche du coût logistique global minimal, tel qu'il résulte de l'optimisation du nombre de sites de stockage et du coût de transport".

[99] Savy M., *Morphologie et géographie des réseaux logistiques*, in Savy M., Veltz P., *Economie globale et réinvention du local*, Datar/Editions de l'aube, 1995, 189 p.

Schéma 1/9. Détermination de l'optimisation des coûts et des sites logistiques
Source : d'après M. Savy (1995)



Sous cet aspect, la démarche conduit à une prise en considération plus systématique des interdépendances existant entre les coûts de transport, le nombre de sites de plates-formes de stockage et le type de produit considéré. Comme l'a souligné J. Colin[100], cet équilibre varie selon la fréquence, le poids et la valeur unitaire des envois et conduit à définir des réseaux plus ou moins polarisés : faiblement centralisés pour les produits de consommation courante à faible valeur intrinsèque et à fort volume (ex. pâtes alimentaires), ils sont au contraire fortement polarisés pour les biens d'équipement professionnels à forte valeur et rarement demandés (ex. pièces détachées d'Eurocopter).

2. Répercussion d'une gestion guidée par la logistique sur la demande de messagerie

La logique de la production se caractérise par une constante évolution des besoins de transport. Elle se répercute directement sur la réorganisation de la messagerie.

La diminution moyenne des **délais** renvoie à une mise sous tension permanente de la chaîne de production dont la gestion suppose une maîtrise du temps sous ses deux expressions :

- en valeur absolue (réduction du temps d'envoi) pour les dépannages ou les urgences
- en valeur relative (fiabilité accrue) pour une gestion prévisible et coordonnée de la production.

[100]Colin J., "Les entreprises européennes et leurs réseaux de transport", in *Circuler demain,* sous dir. d'A. Bonafous, F. Plassard, B. Vulin, Datar-Ed. de l'Aube, La Tour d'Aiguës, 1993, pp. 59-72, en particulier le tableau de la page 66.

Avec la **réduction tendancielle des délais** d'acheminement s'impose l'exigence **accrue de** fiabilité en termes de remontée d'informations et de **garantie des délais.**

La **fréquence plus élevée** des enlèvements et des livraisons s'inscrit dans une logique de suppression progressive des capacités de stockage limitée à sa plus simple expression (dans l'idéal réduite à zéro, dans les faits, limitée à un stock de sécurité) et ce d'autant plus rapidement que le nombre des références à intégrer ne cessent de croître.

La **diffusion géographique** des flux enfin peut s'expliquer par le nombre croissant de sites à desservir, ainsi que l'allongement des distances à parcourir. Les aires de desserte ont aussi tendance à s'étendre du fait de la rationalisation qui souvent correspond à une centralisation accrue des sites de stockage (suppression de magasins intermédiaires, déclin des grossistes). Cette tendance s'impose tout particulièrement dans un contexte d'internationalisation des marchés et de mise en place de logiques de distribution européenne.

Si la restructuration des flux à partir de plates-formes logistiques permet en amont une meilleure productivité de flux qui peuvent être massifiés, en aval prime la flexibilité, assurée par des livraisons fragmentées. Elles assurent les réassorts fréquents à des destinataires qui ont eux-mêmes allégé leurs stocks. Dans la mesure où l'ensemble des secteurs productifs est progressivement concerné par cette restructuration, la messagerie est sollicitée par une diversité croissante de chargeurs. On retrouve cette diversité dans la nature des produits transportés, qui vont du pot d'échappement pour le concessionnaire automobile au document de travail d'une agence en conseil juridique.

Mais, plus que le contenu même des envois, c'est la nature des flux qui importe au messager. On peut distinguer divers types de flux de messagerie (Eurosiris 1993) qui sont sollicités directement ou indirectement par la démarche logistique, intervenant dans le fonctionnement normal ou en soutien des chaînes logistiques principales :

- la distribution fine d'envois de moindre tonnage selon des **flux réguliers** et préorganisés par circuits ;
- les **flux aléatoires** non maîtrisables, non individuellement prévisibles, mais globalement estimables (pièces de rechanges automobiles en particulier) ;

- les **flux exceptionnels urgents** dans des situations hors norme (en cas de dysfonctionnement ou d'imprévision, ainsi que l'envoi de prototypes ou d'échantillons). Ces flux sont en fait étroitement liés aux précédents, correspondant à la gestion des aléas que suppose toute organisation en flux tendus.

Toutefois, si l'explosion du trafic des envois de détail de ces dernières années renvoie d'abord aux transformations des relations de production, la prochaine étape pourrait bien dans un futur proche concerner les particuliers. Avec leurs nouveaux modes de consommation, les ménages semblent représenter un formidable potentiel de croissance pour le secteur. En effet, alors que la politique des flux tendus arrive à maturité dans l'industrie, après avoir porté la dynamique du secteur[101], l'extraordinaire gisement de transport léger que représentent les nouvelles modalités de commerce de détail **(vente par correspondance** et les possibilités du **télé-achat,** amplifié aujourd'hui par le commerce électronique) offre à terme de très belles perspectives de croissance. C'est donc l'ensemble des circuits traditionnels de distribution qui serait alors à recomposer. S'il devait se développer, un tel potentiel ne manquerait pas d'attirer les entreprises privées sur un secteur jusqu'alors dévolu aux services postaux.

Il est probable que le développement imminent de magasins et de galeries marchandes virtuels sur Internet fera considérablement croître le potentiel de volumes à transporter par les réseaux de messagerie. C'est par exemple le cas de cette boutique virtuelle, mise en place à l'occasion des fêtes de fin d'année aux Etats-Unis : elle permet en toute quiétude de faire ses emplettes sans quitter son écran. L'acheminement des achats est assuré par UPS, l'intégrateur américain, qui livre les marchandises proposées dans le monde entier. Le succès de sites de librairies *en ligne* qui connaissent de forts taux de croissance aux Etats-Unis peut aussi laisser présager leur banalisation dans le domaine de l'édition (à moins qu'il ne soit remplacé par le téléchargement électronique des textes !). L'attrait des prix pratiqués reflète l'économie réalisée grâce à l'absence de coûteux lieux de vente et de leur personnel, ainsi que par la suppression de l'immobilisation de l'important capital constitué par les ouvrages en rayon. Dans ces nouvelles librairies, le risque du déclassement est nul, comme le renvoi des invendus. Ainsi, le libraire ne passe commande auprès des éditeurs que de ce qui est déjà acheté. A la lumière de ces deux exemples, on voit que la réalité des échanges "virtuels" passe aussi par la "dépondéralisation" des envois.

[101]Duhautois R., *op. cit.* (1998).

Si les flux de messagerie décrits mettent d'abord en jeu des relations interentreprises (encore très majoritaires dans les envois de détail, malgré l'existence de la VPC), cette situation pourrait donc être amenée à s'inverser au profit des services aux particuliers. Une telle évolution est d'autant plus probable que certains opérateurs privés se sont dotés de capacité de traitement de petits colis et sont désormais aptes à gérer des volumes importants d'envois (monocolis de moins de 30 kg) dans un contexte d'ouverture des secteurs postaux nationaux à la concurrence.

3. Les adaptations de la messagerie à la lumière des évolutions logistiques

La dynamique du secteur des envois de détail est intimement liée aux interprétations successives de la logistique des entreprises qu'indique une mise en regard de leurs évolutions parallèles sur le plus long terme[102]. Ce développement s'inscrit bien dans la seconde section de la partie qui cherche à montrer comment la messagerie en accompagnant des dynamiques industrielles plus larges exprime la *dimension territoriale* des réseaux. Afin mettre plus facilement en évidence l'influence de l'environnement logistique sur la messagerie, nous rappellerons dans un premier temps les grandes étapes de son développement, puis nous en considérerons plus en détail les retombées concrètes pour les envois légers.

3.1. Les étapes du développement de la logistique

On peut rappeler avec Gilles Paché[103] la très lente maturation de la logistique. Adoptée de l'organisation de la production à des fins militaires par l'industrie après la fin de la Seconde Guerre mondiale, elle se diffuse aux Etats-Unis d'abord, au Japon et en Europe occidentale ensuite. En France, on peut sommairement retenir trois étapes décisives dans le développement des stratégies logistiques[104], qui vont successivement s'élargir à l'ensemble des secteurs de la production et de la distribution et, dans chacun d'eux, à un nombre croissant d'entreprises.

- Dans les années 1960, la réflexion logistique est engagée par les chargeurs industriels (producteurs de biens intermédiaires) qui organisent les flux

[102] En l'absence de toute série chiffrée, nous avons tenté de reconstituer dans ce chapitre les principales étapes de la dynamique spatiale qualitative de l'activité de messagerie. Ces réflexions sont le fruit des entretiens d'anciens dirigeants de grandes entreprises de la messagerie : M. Didier Allavène (Calberson) et M. Jean Simon (Mory), ainsi que des travaux de de synthèse de M. Jacques Colin sur les évolutions logistiques. Le recoupement de ces différentes sources a permis de parvenir à dégager les tendances qui ont traversé le secteur durant ces trente dernières années.

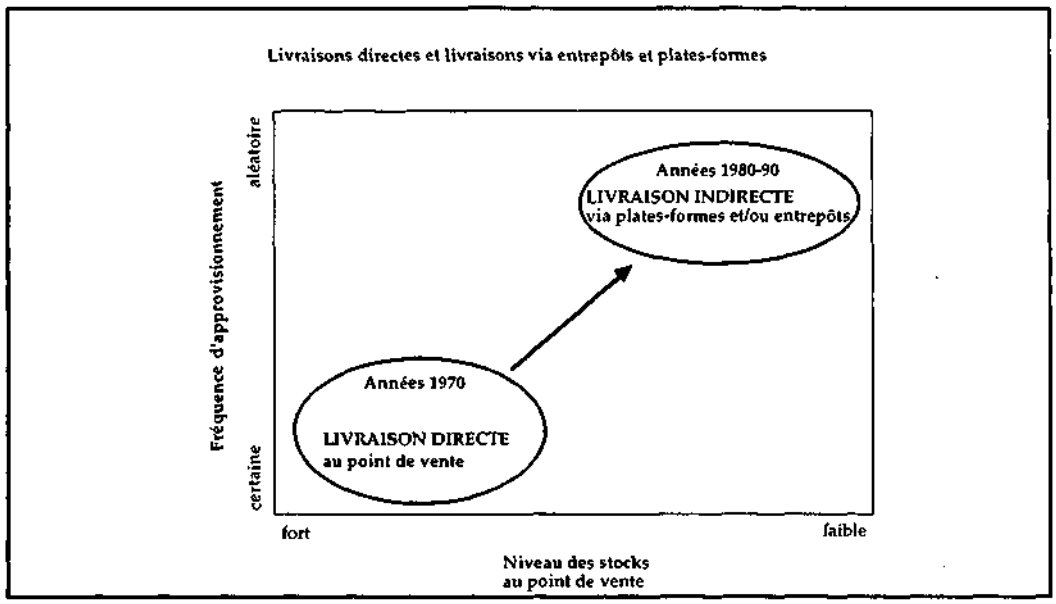
[103] Paché *G.,op. cit.,* pp. 15 et 16.

[104] Savy, Veltz, *op. cit.,* 1990, p. 5.

d'approvisionnement et de distribution en développant des services de transports spécialisés sur des bases régionales.

- C'est ensuite, à partir des années 1970, la grande distribution qui constitue le secteur d'innovation, en prenant en charge l'organisation de la logistique de distribution. Dans leur politique de rapprochement systématique des producteurs au détriment des intermédiaires, les grandes surfaces tendent aussi à s'imposer parmi les principaux donneurs d'ordres de la chaîne de transport.
- Dans les années 1980 enfin, se développent les nouveaux systèmes de gestion par *flux tendus* et *juste à temps*, qui proposent un pilotage de la production par l'aval où l'achat déclenche en amont la production et l'approvisionnement. Ces modèles inspirés des schémas en vigueur au Japon (système Kanban) font appel à une logistique de plus en plus intégrée, de plus en plus centrale à l'ensemble du processus de production. Cette transformation est d'abord le fruit d'une concurrence accrue par la mondialisation des marchés et, en particulier celui de l'automobile. Mais, son essor aurait été inconcevable sans le développement des techniques de traitement de l'information qui se diffusent dans les industries manufacturières et dans la distribution de produits de grande consommation. Reconnue comme élément déterminant de la compétitivité de l'entreprise, la logistique, qui s'est complexifiée, nécessite aussi un plus grand savoir-faire. De fait, les entreprises ont aujourd'hui fréquemment recours à un personnel plus qualifié et à des technologies avancées que certaines hésitent moins à chercher sur le marché, affirmant l'autonomie naissante d'un nouveau type de prestation. Le caractère moins prévisible des commandes rend la gestion plus délicate. Avec la diminution des envois unitaires groupés au départ de l'usine, on assiste à la substitution des livraisons directes du fournisseur par des acheminements via une plate-forme qui fonctionne comme un sas de gestion des flux. Cette structure favorise en retour l'émergence d'une véritable fonction logistique indépendante, centrée sur des plates-formes de distribution ou d'approvisionnement. Le recours à l'entrepôt permet de réaliser des économies à la fois sur le transport et sur le stockage. C'est donc aussi, avec l'adoption de nouveaux modes de gestion logistique, la physionomie des circuits de distribution qui est radicalement modifiée.

Schéma 1/10. Evolution des logiques de livraison
Source Paché, *op. cit.*, p. 92.



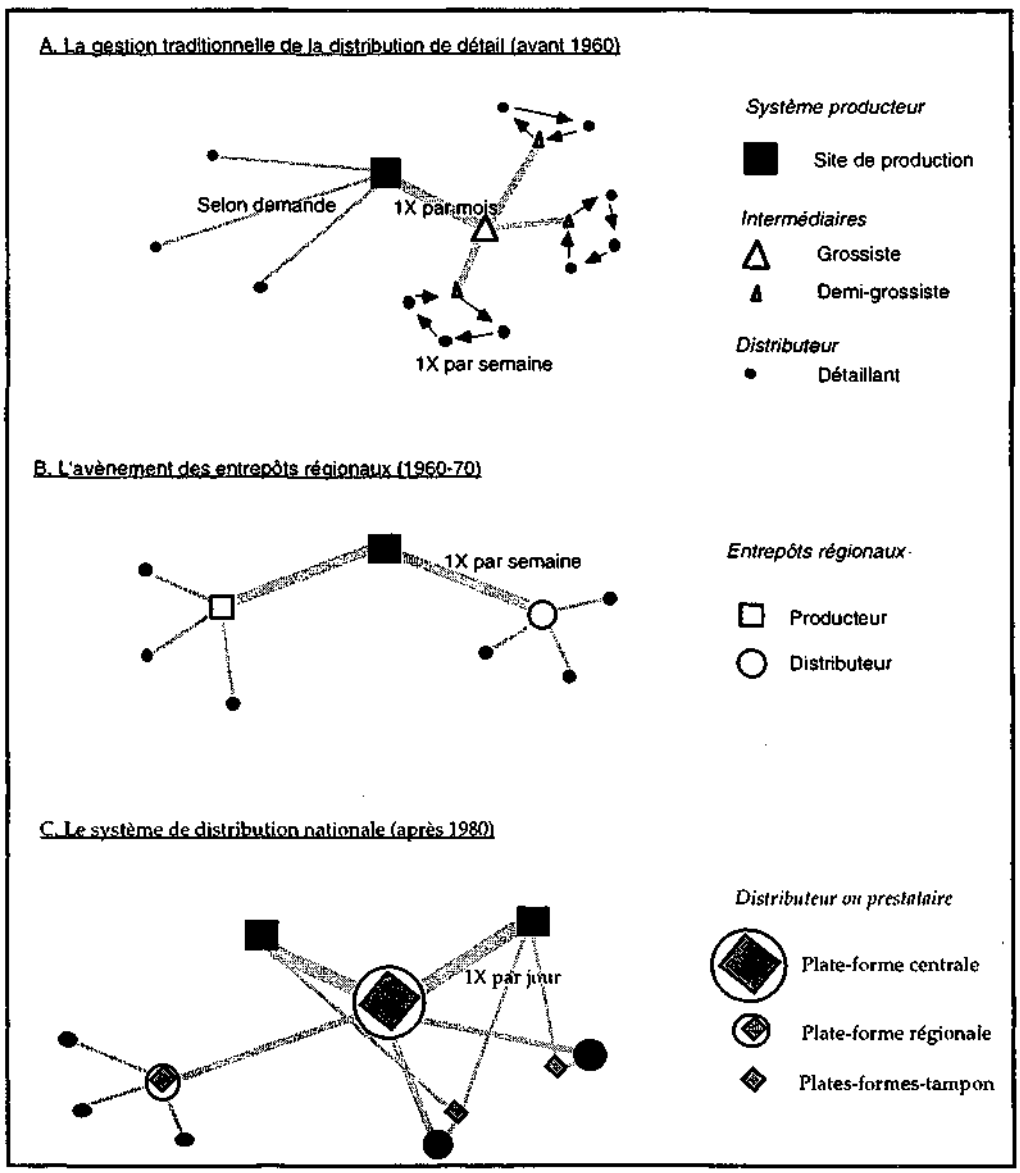
Sont ainsi mis en évidence les liens étroits qui unissent les transports et la prestation logistique. Il est vrai qu'ils sont d'abord fondés sur une réalité historique. En effet, dans un premier temps, les prestations annexes ont été offertes dans la continuité même du transport. Le commissionnaire se substituait à l'expéditeur du fait de l'éloignement de ce dernier pour réaliser certaines prestations ; le commissionnaire pouvait ainsi être amené à exécuter quelques opérations simples, assurant à ses services la souplesse et l'adaptabilité souhaitables pour ses clients. Dans certains cas, cette fonction d'appoint a pu aller jusqu'à constituer un avantage concurrentiel, comme ce fut le cas pour les anciens commissionnaires ferroviaires face à la SNCF qui s'est longtemps bornée au seul acheminement de la marchandise. Les commissionnaires ont ainsi été amenés à développer des prestations supplémentaires : capacités de stockage et de manutention qui obéissent à un cahier des charges très contraignant. Grossistes et transporteurs posent ainsi les jalons de ce qui allait devenir la *distribution physique.*

L'importance croissante de la démarche logistique a largement amplifié cette première diversification. La fonction de stockage-distribution tend à devenir une fonction indépendante avec des opérateurs particuliers (prestataires logistiques). La professionnalisation de cette activité développe une technicité propre par rapport au transport et à son organisation. Avec la croissance de la demande, l'offre logistique s'affine et s'étend à des activités plus spécialisées et plus stratégiques. A partir du milieu des années 1980[105] se multiplient les structures

105l983 : Création du GIE France Distribution System

logistiques indépendantes, souvent issues du monde du transport. La mise en perspective du rythme et des modalités du développement de la logistique est fondamentale pour comprendre les adaptations successives du secteur de la messagerie. Les paragraphes qui suivent cherchent à préciser l'impact spatial des différentes réorganisations logistiques sur la demande de transport de détail. Ainsi, aux différentes phases de réorganisation seront associés les schémas de fonctionnement territoriaux de la messagerie.

Schéma 1/11. L'évolution simplifiée des circuits logistiques
Source : conception personnelle



1985 : Mory lance Mory Logidis.
1986 : Danzas rachète la Satem à Unisabi.
Entre 1987 et 1992 Faure et Machet ouvre 5 plates-formes.
1990 : FDS a été racheté par SCAC-Bolloré, puis repris par Maynes Nickless.
1991 : Calberson Logistique est lancé.
1985 : Grimaud (rachat de Stock Inter).

3.2. La gestion traditionnelle de la distribution de détail

La distribution de détail traditionnelle faisait intervenir à partir du centre de production une cascade d'intermédiaires, grossistes, semi-grossistes et jusqu'aux divers détaillants, selon une logique surtout adoptée par la distribution de biens de consommation. A chaque étape d'une diffusion de plus en plus fine, les intervenants assuraient l'entreposage de la marchandise et souvent son acheminement, démultipliant les coûts et les délais. Le transport en amont justifiait le recours ponctuel aux charges complètes, alors souvent remises à la SNCF. Les grossistes avaient recours au transport par lots et au détail, organisant en compte propre des livraisons selon le principe de l'arrêt multiple (tournées régionales de livraison). Ils étaient en mesure d'approvisionner plusieurs clients de tailles différentes. Dans quelques cas, de tels services étaient assurés par l'industriel ou des entreprises qui travaillaient exclusivement pour son produit. Il est vrai que ce type de desserte s'adaptait particulièrement à des points de vente éclatés de taille modeste.

Pour les envois les moins importants, plus éloignés ou plus isolés, le fournisseur confiait ses envois à des messagers locaux ou faisait appel pour des distances plus longues à des "lignards", transporteurs assurant la distribution fine d'envois de tailles diverses sur des itinéraires réguliers. Ainsi, le fractionnement du parcours réduisait l'activité de messagerie proprement dite en bout d'acheminement, à un échelon local et sur de courtes distances. Dans un contexte de réglementation d'accès aux licences des véhicules, les commerçants assuraient leur propre transport en venant s'approvisionner eux-mêmes chez leur fournisseur, à moins que celui-ci n'organisât par ses moyens des tournées de distribution. La part publique du transport de messagerie était donc très réduite.

Parallèlement à cette logique locale, existaient aussi des envois directs à partir du centre de production. Ils concernaient les petits envois industriels et les produits qui ne bénéficiaient pas d'un marché assez large pour justifier des circuits de distribution ramifiés. Le client qui passait directement commande à l'industriel avait alors recours à la messagerie "nationale" pour son acheminement. Celui-ci était confié à des groupeurs ferroviaires qui utilisaient des systèmes de correspondance[106].

Ce double schéma initial va toutefois être bouleversé en raison de l'adoption d'un niveau régional intermédiaire dans l'organisation des flux par des

106p$_{our}$ iH$_{us}$trer le propos, on se reportera à l'analyse de Calberson dans la partie historique du travail.

industriels et des distributeurs soucieux de rationaliser leurs systèmes de distribution physique.

3.3. L'émergence d'un système de messagerie sur des bases régionales

Le développement et l'intégration du marché national conduisent progressivement au souci de maîtrise des circuits de distribution, que les industriels vont d'abord chercher à contrôler. Il s'agit aussi de raccourcir les anciens circuits pour s'assurer directement un accès au marché. A partir de la fin des années 1960, on assiste au développement des **entrepôts de proximité** gérés en interne et dont la vocation est régionale (pour des envois inférieurs à 250 km).

Jacques Colin[107] développe son analyse à partir de l'exemple du développement de la grande distribution. Il rappelle que, sous l'effet de la rationalisation des circuits logistiques, s'opère une unification des politiques d'approvisionnement qui conduit à marginaliser les intermédiaires traditionnels et à diminuer de manière significative les stocks immobilisés. Les raisons retenues pour la grande distribution peuvent être élargies à l'ensemble des envois de détail du système productif : recherche d'un avantage compétitif à travers la rationalisation des fonctions logistiques (visant en particulier l'abaissement des coûts de transfert qui ont connu une forte croissance après 1974) et en réponse au raccourcissement des cycles de vie des produits. Dans les produits de grande consommation, le phénomène est accentué par la multiplication des grandes surfaces commerciales, alors même que les grossistes court-circuités par les centrales d'achat jouent de moins en moins ce rôle de tampon logistique. S'ajoutent pour la grande distribution les contraintes limitatives des surfaces dévolues au stockage, imposées par la raréfaction des bons emplacements commerciaux et par les mesures législatives visant à limiter l'extension des surfaces nouvelles (loi Royer). La contrainte temporelle se conjugue à la progressive réduction des surfaces de stockage pour conduire à la multiplication des réassorts. Là encore s'impose une gestion de proximité car le respect de "fenêtres de livraison" plus strictes ne peut être garantie que sur de faibles distances.

Tant pour les producteurs que pour les distributeurs, la solution communément adoptée passe donc par l'établissement d'entrepôts régionaux à partir desquels s'organisent des tournées de livraison. Ils permettent au distributeur une planification de ses approvisionnements en provenance d'une multitude de

l°'in *Régions et transport de marchandises,* Travaux et Recherches de Prospective, La Documentation Française, Paris, février 1984, 233 p., Etude II : "Circulation des marchandises et développement régional".

fournisseurs qui sont alors consolidés sur des plates-formes de regroupement directement liées à un entrepôt régional. Toutefois, si la gestion des stocks demeure l'apanage de l'industriel ou du distributeur, le transport devenu préférentiellement routier est facilement confié aux entreprises locales les plus dynamiques dont certaines arrivent ainsi à s'assurer une dimension régionale.

En termes de flux de messagerie, cette transformation se traduit par une diminution sensible des envois nationaux qui, massifiés en direction des entrepôts régionaux. En revanche, elle conduit au fort développement de la messagerie régionale et à la diffusion de l'adoption des plates-formes étoiles[108] dont la capacité de couverture coïncide mieux avec la demande.

Comprenant les potentiels de développement de la prestation de stockage, certains commissionnaires et transporteurs vont élargir leurs services aux chargeurs. Se spécialisent dans cette nouvelle activité des acteurs qui disposaient au préalable de certaines capacités d'entreposage qu'ils ont progressivement développées et adaptées. On retrouve donc surtout les commissionnaires de transports qui se détournent du groupage ferroviaire : Dubois, Heppner, Danzas. C'est aussi dans cet esprit et pour répondre à cette demande qu'en 1979 le Sernam met très tardivement en place une offre de messagerie industrielle. Elle *"associe la charge complète (wagons, conteneurs, camions) et la distribution régionale autour de 13 plates-formes"*[109]. Là encore, nous avons davantage affaire à une messagerie lourde qui se rapproche du camionnage avec une desserte sélective, qu'à une messagerie avec une irrigation fine du territoire. Sur ce modèle, et pour répondre à un marché porteur, d'autres transporteurs régionaux réalisent des investissements dans l'activité de stockage.

Se dessine ainsi, bien qu'encore marginalement, une évolution qui transforme l'entreposage traditionnel statique, couplé à ses débuts à des transporteurs régionaux, en un système plus intégré de distribution physique, où vont intervenir de plus en plus fréquemment des grands groupes de transport, à côté des anciens grossistes et des producteurs. La diversification des entreprises de transport s'affirmera surtout dans la décennie suivante, offrant aux plus importantes d'entre elles l'opportunité d'un nouveau créneau de croissance à plus forte rentabilité que les produits banalisés du transport et de la messagerie.

l°°La notion *d'étoile* évoquée ici rapidement sera analysée plus en détail au cours de la deuxième partie (chapitre 2 de la seconde section) pour sa première mise en oeuvre chez Mory.
l°[9]"Dix ans de messagerie", in *La Vie du Rail,* n° 1790, du 23 avril 1981, pp. 5-9

3.4. Deuxième inflexion de la messagerie au début des années 1980

Le deuxième choc pétrolier précipite les évolutions du marché des transports de façon durable par le renchérissement général des coûts de production et la traque des gisements de productivité. Dans un contexte de concurrence avivée, une place plus importante est accordée aux services commerciaux. Elle dénote un souci plus grand de satisfaction du client, qui passe par des exigences de qualité et par le respect plus strict des délais. Les questions de transport sont examinées avec plus de soin par les dirigeants des entreprises, et surtout plus résolument intégrées à une démarche globale. On assiste ainsi chez les donneurs d'ordres à un profond changement d'attitude qui conduit à l'instauration d'une professionnalisation renforcée des rapports entre chargeurs et prestataires. Cela se traduit par la nomination de *responsables transport* aux compétences élargies, en remplacement des anciens postes d'exécution subalternes qu'occupaient *magasiniers* ou *chefs de quai,* naguère en charge des expéditions et des réceptions de marchandises. Cette période coïncide aussi pour les entreprises à un recours accru aux réseaux de messagerie (et de manière générale au transport public). Une meilleure visibilité des coûts et l'extension géographique des marchés conduisent à l'abandon progressif des livraisons en compte propre.

Face à la régionalisation des structures de la décennie précédente, une tendance inverse s'affirme à partir des années 1980 : pour les entreprises les plus importantes, souvent contraintes à d'importantes restructurations, il s'agit de réduire la valeur de leurs stocks, alors même que les références en magasin se multiplient. La rationalisation de l'outil productif dans l'industrie et la distribution entraîne dans son sillage la révision des schémas logistiques : la volonté de rationaliser les stocks conduit à élargir le périmètre de desserte des régions couvertes par les plates-formes de stockage. L'organisation d'une politique d'approvisionnement nationale conduit par ailleurs à une réduction des centres de stockage sur quelques lieux centraux. Cette évolution est d'ailleurs encouragée par un contexte d'amélioration constante de l'accessibilité routière, ainsi que par la baisse relative du coût de transport lui-même (grâce à une meilleure productivité des véhicules et à la très progressive libéralisation du marché intérieur des transports routiers). La tendance s'élargit actuellement à l'échelle internationale, et plus particulièrement européenne, initiée là encore par une volonté de spécialisation des sites industriels qui conduit à une refonte concomitante de l'articulation logistique. Même si les aires logistiques transfrontalières sont encore assez rares, des projets se mettent en place qui feront passer dans un futur proche d'un *"archipel"*[110] où les logiques se juxtaposent à

H°Selon l'expression empruntée à J. Colin et M. Savy, *op.cit.,* 1990, p. 120.

un *"continent"* surmontant les coupures frontalières. Une fois de plus, l'industrie devance la distribution (encore organisée sur des structures très nationales) dans l'élargissement de son organisation logistique. Une nouvelle étape devrait être franchie avec l'adoption de la monnaie unique, dont les spécialistes attendent une fluidité accrue des échanges. Encore une fois, se dessine une tendance à la centralisation des stocks qui accroît mécaniquement la demande de transport et particulièrement celle de messagerie qu'il faut maintenant organiser sur des bases européennes.

La centralisation croissante des organisations logistiques ne se vérifie pas avec la même intensité dans tous les secteurs économiques. Ainsi, la référence régionale reste largement de mise pour la distribution. Pour les GMS (Grandes et Moyennes Surfaces), le recours à la messagerie s'inscrit dans une deuxième étape de rationalisation des flux d'approvisionnement. Les GMS organisent avant tout leurs flux sur des principes de massification auxquels se prêtent particulièrement bien les produits de grande consommation (ou produits alimentaires). Toutefois, le nombre croissant de références n'en permet pas la prise en charge par leurs systèmes d'entrepôts distributeurs. Ainsi, de nombreux produits dont la rotation est plus lente ne font pas l'objet d'une gestion directe. Relevant d'approvisionnements non massifs, ils transitent alors par les réseaux de messagerie, en colis ou en palette. Le fractionnement des envois (et par conséquent le recours accru à la messagerie) est renforcé par la réduction progressive des lieux de stockage des grandes surfaces. Pour les GMS, le système de réapprovisionnement se stabilise tardivement avec l'éviction définitive des grossistes et le contrôle de plus en plus en amont des produits de l'industrie. Il tend désormais à s'opérer selon deux sources :

- au départ des entrepôts centraux (dont la gestion est de plus en plus confiée à des prestataires logistiques), les circuits et acteurs sont complètement distincts du traitement de détail de la messagerie. Les produits les plus courants et souvent aussi les plus pondéreux (en particulier les produits alimentaires dont la consommation est assez prévisible) permettent d'organiser des charges complètes pour les centres de vente.
- en revanche, le recours à la messagerie se fera alors pour les produits dont les ventes sont moins fréquentes et plus aléatoires, en particulier les articles de mercerie ou d'épicerie sèche pour lesquels une rupture de stock déclenche automatiquement un réassort chez l'industriel. Ce circuit parallèle pour des produits annexes de la grande distribution soulage donc les entrepôts centraux, mais crée des files d'attente sur les quais des magasins à mesure que l'offre non alimentaire s'étoffe. Les flux engendrés correspondent surtout à des services de messagerie urbaine.

Ainsi, dans une deuxième étape de rationalisation des flux d'approvisionnement de détail, les GMS cherchent à contrôler les petits envois, souhaitant une diminution des coûts (simplification des tâches administratives et du coût de transport) et de l'affluence sur leurs quais. Elles vont donc chercher à privilégier le groupage d'envois de messagerie de différentes origines un peu en amont de la livraison. Pour ce faire une réflexion est en cours sur la création de **plates-formes de rétention** qui permettraient de consolider les flux de détail en amont, en l'absence de tout stock. Appelées à fonctionner initialement comme simples plates-formes de groupage, ces plates-formes de rétention auront une gestion pourront facilement être confiées à des prestataires de messagerie.

Mais pourquoi faire appel aux messagers plutôt qu'aux prestataires logistiques ou à une gestion propre ? Il s'agit, on l'a vu, de flux plus diffus qui induisent des manipulations de plus petites quantités, le type même d'opérations pour lequel les messagers sont mieux outillés. De même, l'organisation du renvoi d'articles défectueux est plus aisée à travers un réseau de messagerie. Il suppose là encore une bonne remontée d'informations, critère qui joue désormais un rôle discriminant dans l'accès à ce type de marché. Il s'agit là de systèmes de remontée d'informations qui ne se limitent pas à la seule position de l'envoi dans la chaîne de transport, comme c'est par exemple le cas pour le monocolis, mais bien d'une information complète qui doit être en mesure de préciser le contenu même de l'envoi. Contrairement aux systèmes de *tracing* (reconstitution de l'itinéraire) et de tracking (localisation dans la chaîne), elle suppose l'individualisation plus poussée de chaque colis et de son contenu.

4. Les nouveaux croisements de la messagerie avec la logistique

Très présente à une échelle régionale et nationale, la messagerie renforce aussi son rôle dans le processus de centralisation des stocks à des échelles nationales ou supranationales. La messagerie, et plus particulièrement la messagerie express, rend d'abord opératoire la concentration en garantissant la disponibilité des produits dans les meilleurs délais. Alors que la localisation de ses installations est en principe indépendante de la localisation des lieux de stockage, cette caractéristique semble plus étroitement corrélée dans certains cas. Ainsi, certains industriels ont localisé leurs centres de stockage sur les aéroport *hubs* des leaders mondiaux de l'express pour être en mesure de répondre à l'attente de fiabilité de leur clientèle. Cela vaut particulièrement pour les secteurs industriels à très forte valeur ajoutée, qui pour assurer un service de maintenance et de dépannage doivent gérer de très nombreuses références dans un contexte de mondialisation

des marchés. L'offre s'adresse en premier lieu à des firmes multinationales qui doivent s'assurer d'une présence technique et industrielle sur les marchés mondiaux dominants.

Les expressistes assurent une accessibilité mondiale, souvent au moyen de réseaux intégrés, et disposent de systèmes informatiques incomparablement performants qui permettent *"à partir d'une offre globale de s'appuyer sur un ensemble de moyens déjà très structurés"* (A. Artous). Cependant, ils peuvent aussi être amenés à recourir à des prestataires extérieurs, comme UPS qui fait appel en France à la sous-traitance pour le transport de charges complètes. Pour affirmer leur fonction, les leaders de la messagerie express cherchent en outre à répondre à une attente croissante de leurs clients, en complétant leurs prestations transport par des services logistiques plus élaborés. Elargir l'éventail des services s'impose de surcroît pour fidéliser la clientèle, alors que les concurrents développent leur offre.

Chez DHL France[111], l'activité logistique représente déjà 10% du chiffre d'affaires de l'intégrateur, soit une centaine de MF sur 945 MF en 1997, chiffre qui devrait doubler dans les cinq ans. Son organisation se présente selon trois niveaux de stock[112]:

- **les Distribution Centers (DC)** nationaux sont destinés à stocker les produits directement destinés au client final.
- **les Express Logistics Centers (ELC)** se situent à proximité des hubs DHL et sont accessibles 24h/24 toute l'année. DHL en compte 12 dans le monde (Miami, Singapour, Bahreïn, Bruxelles, Cincinnati, Doubaï, Hong Kong, Panama, Buenos Aires, Manille, Brisbane) qui correspondent à ses hubs aériens. Les envois peuvent donc être acheminés dans les meilleurs délais, après prestation de services annexes (assemblage, préparation de commande, maintenance). Ainsi, le site de Bruxelles dispose de 4000 m3 d'entrepôts sous douane pour une trentaine de clients actifs dans l'industrie de pointe.
- **les Stocks Satellites** sont répartis à peu près partout en Europe. Il s'agit de sites qui sont consacrés à l'entreposage des "pièces critiques", accessibles à toute heure du jour et de la nuit. Ils doivent permettre d'assurer un dépannage de pièces dans les 2 à 4 heures. En France, de tels centres sont aujourd'hui implantés à Paris, Lyon, Marseille et Rennes. Leur nombre devrait augmenter dans les prochaines années.

[11] *Liaisons Transports,* n° 32, avril 1997.
[12] Extrait du *Bulletin des Transports et de la Logistique,* n°2693 du 10 février 1997.

UPS a mis en place une offre logistique à partir de 1993 qui connaît un taux de croissance annuel estimé à 30%[113]. Le géant américain gère aujourd'hui une douzaine d'entrepôts aux Etats-Unis, 2 en Extrême Orient et 5 en Europe du Nord (Pays-Bas, Grande-Bretagne, Irlande, Allemagne) et envisage une croissance externe dans les pays européens. Plus réservé, Fedex prévoit de limiter ses activités logistiques à 2 ou 3%[114] de son chiffre d'affaires. Il s'appuie dans ce développement sur une offre de gestion de stocks avec des sites à proximité des hubs américains, aux Pays-Bas et en Grande-Bretagne. Un site comparable est prévu à Roissy.

Les acteurs nationaux de l'express connaissent une évolution en tout point similaire. Avec sa filiale **Spare** dont IBM détient 49% des participations, Jet Services dispose d'une structure qui propose des contrats d'entretien pour divers instruments normalisés (ordinateurs, appareils téléphoniques, photocopieuses, appareils médicaux). *"Un technicien formé par IBM est en mesure d'aller chercher une pièce dans un dépôt Jet, de l'installer sur l'appareil du client et de retourner la pièce défectueuse"*[115]. **Jet Side** est un autre produit proposé par Jet Services à ses gros clients : le messager met en place de petits stocks régionaux dont il gère la livraison (urgente en moins de 30 minutes, ou plus lente dans la demi-journée voire le lendemain) ainsi que le réapprovisionnement.

A travers le développement de ces exemples, on notera une imbrication croissante entre l'activité de messagerie qui relève du transport de détail et celle des autres activités logistiques de traitement spécifique des envois et des gestions de stock. Les réseaux de messagerie servent de support à une nouvelle offre de service qui vient leur apporter en retour des flux supplémentaires. Dans cette ultime évolution, acteurs et réseaux d'exploitation tendent à se superposer et finalement à se confondre.

Toutefois, si dans les deux cas il s'agit à première vue de gestion des flux dont les logiques s'interpénétrent, comme nous l'avons montré au cours de ce chapitre, les finalités des deux activités restent bien distinctes. Leurs modalités de fonctionnement ainsi que leur organisation divergent. Un troisième chapitre va chercher à mieux cerner les contours respectifs de chacune des activités afin d'affirmer, au-delà des hybridations possibles, les différences fondamentales, sans pour autant nier certaines similitudes et de fortes complémentarités.

[1] ^"Transport et Logistique : tout se joue maintenant", in *Transports Actualités,* n° 625 du 14 mars 1997.
[n] **ibid.*
[115] *Transport Echo,* avril 1997.

CHAPITRE 3. LES SPÉCIFICITÉS DE LA MESSAGERIE DANS L'ORGANISATION LOGISTIQUE

Si la messagerie se présente comme une activité aux contours clairement définis, elle s'insère également dans un processus logistique plus large avec lequel elle partage une certaine proximité fonctionnelle et commerciale. Les acteurs de la messagerie sont souvent des prestataires logistiques diversifiés qui offrent une palette élargie de services liés au transport du fret et à son traitement.

En somme, il nous importe dans ce chapitre de voir quelle place occupe la messagerie au sein de cette fonction plus large qu'est l'activité du transport et de la logistique. Le développement qui suit va nous permettre de montrer comment, tout à la fois, il existe une parenté entre ces activités, mais aussi des différences assez importantes qui vont permettre en retour de réaffirmer la particularité de la messagerie comme une activité à part entière.

L'évidence de cette singularité fonctionnelle se heurte souvent à la diversité des activités que pratiquent les commissionnaires de transport. Ainsi, nombre d'acteurs de la messagerie ont été conduits à diversifier leur offre et sont amenés pour ce faire à disposer de plusieurs types de services. Ces derniers peuvent toutefois s'avérer complémentaires non seulement sous l'angle commercial, mais aussi technique. A ce titre, on a pu souligner l'importance d'une activité complémentaire d'affrètement dans l'exploitation des lignes de messagerie.

Les développements précédents ont surtout cherché à inscrire la messagerie dans son environnement logistique sans lequel sa dynamique serait peu compréhensible. Cette démarche souligne volontairement la proximité des diverses prestations nécessaires à une gestion optimalisée des flux. Toutefois derrière une complémentarité réelle, il faut maintenant arriver à mieux cerner les différences majeures qui distinguent ces diverses fonctions en référence à leur poids respectif dans l'entreprise et à la spécificité de leur fonctionnement.

1. Plates-formes et réseaux logistiques

La notion de "réseau" s'applique très facilement à l'ensemble des activités liées à la gestion des flux et à leurs installations. On parle alors souvent de "réseaux logistiques" sans que soit toujours précisé de manière suffisamment précise le type de fonction qu'ils sont amenés à assumer. Cette indétermination est encore

accentuée par l'emploi du terme de "plate-forme" dont E. Gouvernail^ a souligné l'ambiguïté en français. La notion renvoie aussi aux plates-formes *publiques* qui ont une vocation de promotion immobilière, d'offre de services annexes et d'infrastructures dans un souci d'aménagement territorial et de coordination des modes de transport. Les prototypes en sont Garonor à Aulnay-sous-Bois (Seine-Saint Denis) et Sogaris à Rungis (Val-de-Marne). Contrairement à ce premier type d'installation, les plates-formes de transport et de prestation logistique qui retiennent ici notre attention ont en commun d'être des équipements privatifs (entrepôts, magasins etc.) exploités soit par un chargeur industriel (en amont), soit par un chargeur distributeur (en aval), soit par un transporteur ou par un prestataire logistique. Ces plates-formes privées peuvent alors faire le choix de s'installer sur des plates-formes publiques (qui ont la vocation de les accueillir), sur des zones d'activités classiques ou enfin hors de toute zone expressément organisée pour le fret. On le voit, au-delà d'un rapprochement lié au terme, des différences majeures existent entre plates-formes, qui donnent à chacun des deux derniers types de réseaux considérés une physionomie propre.

l[16] Gouvernal E., *The double nature of freight centres : at the intersection of private logistics netivorks and public netivorks,* communication, ESTI, novembre 1995.
Une bonne approche typologique est aussi proposée par Laplagne O., *Les plates-formes logistiques dans les départements de la Petite Couronne de l Ile-de-France,* Mémoire de DEA Transport, ENPC-IUP Paris XII, oct. 1996.

Schéma 1/12. Les diver
Source : Laplagne C
Couronne de l'Ile-de-Fra

2. Transport et prestation logistique : des métiers différenciés

Il faut tout d'abord souligner que les deux fonctions de logistique et de transport de messagerie remplissent des rôles stratégiques bien distincts. En messagerie, le service vendu est du transport, prestation limitée en regard de la logistique. Cette dernière offre à son client une mise à disposition, voire l'élaboration d'une véritable organisation sur mesure s'intégrant étroitement à sa chaîne de valeur ajoutée. De ce fait, **la nature des relations** est différente : dans le premier cas on se trouve du côté de **l'offre marchande** (offre d'un produit prédéfini), alors que dans le second prévalent une capacité d'organisation et une coopération plus étroite au sens d'un réel **partenariat,** proposant une prestation enrichie dont le niveau de rentabilité n'est pas du tout comparable.

Ainsi, la messagerie est souvent traitée comme une activité ponctuelle aux enjeux limités pour l'entreprise. Cela se traduit par des changements possibles de prestataires sur un marché où les services proposés sont, somme toute, assez peu différenciés et où la concurrence par les prix est importante[117]. Cette fonction est par ailleurs externalisée de longue date en dehors des activités pour lesquelles la distribution est une activité centrale. Rarement centralisé par un accord global pour l'ensemble de l'entreprise, le choix du prestataire de messagerie est confié à des échelons de décision relativement peu élevés, sauf si l'acheminement de détail remplit une fonction de premier ordre en termes de chiffre d'affaires, comme c'est le cas pour la VPC par exemple. Pour les questions de messagerie, il n'est d'ailleurs pas rare de faire appel à des transporteurs différents en fonction de la gamme offerte, des grilles tarifaires, des destinations géographiques ou simplement de la volonté de ne pas dépendre d'un seul prestataire. Pour les messagers, cela se traduit par une difficulté certaine à établir des liens durables et avive la concurrence par les prix.

En revanche, les activités de logistique avancée (entreposage, gestion de stocks, distribution) sont nettement plus sensibles pour l'entreprise : on touche là à des fonctions centrales qui sont au coeur même du pilotage de la production. Les choix reposent sur des investissements lourds qui correspondent à des installations dédiées. Les décisions relatives à ces secteurs sont alors prises aux échelons les plus élevés de la hiérarchie. Si elle a lieu, l'externalisation de cette fonction est engagée sur une coopération personnalisée durable entre prestataire et client. Il s'agit d'établir un cadre souple de coopération pour répondre aux évolutions du marché : procédures, bâtiments et termes même de la sous-

[117]"Se/on *les professionnels, à qualité égale, il faut un écart de 10% sur le prix pour faire basculer un client",* cit. dans l'Enquête Messagerie OEST/Stratorg, p. 6.

traitance doivent être **évolutifs.** Une interdépendance fonctionnelle et financière s'établit, nettement plus étroite entre les différents intervenants, qui conduit à traiter le prestataire comme un interlocuteur, sur la base d'accords sur le long terme.

Alors que le transport et la messagerie tendent à offrir un produit de plus en plus banalisé (même si le marketing insiste sur une image inverse !), la logistique avancée reste attachée à l'offre d'une prestation "sur mesure", qu'exprime le réseau dédié. La gestion commune de plusieurs donneurs d'ordres (en nombre limité toutefois) apparaît à mesure que la démarche logistique concerne des acteurs économiques de moindre importance. A l'opposé, la messagerie est d'abord fondée sur la possibilité d'intégrer la gestion indifférenciée de produits d'origines très diverses pour un très grand nombre de chargeurs. Plus rarement se décèlent chez certains acteurs des orientations préférentielles sur un type de produit ou un secteur d'activité où ils arrivent à imposer leur image de spécialiste, comme Ducros pour les envois fragiles à très haute valeur ajoutée.

3. Conséquences architecturales et fonctionnelles pour les bâtiments et les réseaux

Messagerie et prestation logistique reposent sur un modèle réticulaire qui articule des noeuds (les plates-formes) et des flux. Les différences qui les caractérisent méritent d'être détaillées pour mettre en évidence la spécificité des réseaux de messagerie. La lecture systématique des prestations logistiques proposée par Vermunt[118] nous a semblé adaptée à notre réflexion sur les formes de réseaux, et tout particulièrement lorsque dans son analyse des définitions, il inclut une remarque morphologique. Vermunt distingue ainsi deux orientations majeures :

-d'une part, les prestations qui se limitent à une fonction de transport, de transbordement, au rang desquelles se rangent les activités de messagerie *(Delivery activity).* Elles caractérisent les entreprises qualifiées de **prestataires de réseaux logistiques** *(netwerklogistieke diensverleners).*

-d'autre part, les services de logistique avancée, liés aux fonctions d'approvisionnement ou de distribution. Ils correspondent assez étroitement à ce que les Anglo-Saxons entendent sous le terme de *physical distribution.* Ces prestations portent sur l'offre d'opérations plus complexes

[118]Vermunt A. J. M., *Wegen naar logistieke dientverlening,* Proefschrift, Katholieke Universiteit Brabant, (Les voies de la prestation logistique, thèse de doctorat soutenue à l'Université catholique du Brabant), 1993, 185 p.

de traitement du fret qui sont par ailleurs généralement associées à une offre de transport (entreposage, gestion de stock ou conditionnement). Vermunt[119] les qualifie de prestataires de chaînes logistiques *(ketenlogistieke dienstverleners).*

Réseaux et chaînes renvoient bien à des modalités de fonctionnement et à des solidarités distinctes entre éléments.

3.1. Deux logiques de flux

Si l'on cherche dans les deux cas à optimiser la vitesse de circulation au sein du réseau, l'objet de cette optimisation, la manière d'y parvenir et la vitesse de circulation sont très différents[120]. Pour la messagerie, l'optimisation concerne la dimension interne, l'outil de production. La localisation et la gestion de son réseau restent indépendantes d'un client particulier, bien que la logique économique lui suggère une implantation dans une région dense. Pour la prestation logistique avancée, cette optimisation au contraire est très étroitement dépendante des rythmes imposés par le donneur d'ordres.

Les unités de flux physiques en messagerie correspondent à des références "insécables", les **envois,** alors que la caractéristique de la prestation logistique renvoie au contraire au reconditionnement, voire à la transformation du produit. Cette dernière est amenée à gérer des **références** (ce qui peut supposer des activités de conditionnement ou d'élaboration retardée des produits et rappelle la notion fondamentale de disponibilité). Les flux concernent alors des volumes souvent plus massifs et autorisent le recours fréquent à des chargements complets ou à des lots. Une orientation vers la grande distribution (en particulier l'approvisionnement alimentaire) conduit à la mise en place de lignes directes. Ainsi, l'éventail des flux logistiques est nettement plus étendu que celui de la messagerie.

A la gestion différenciée des flux physiques, correspondent symétriquement **des caractéristiques diverses de flux d'informations.** La messagerie se borne à retransmettre l'information fournie concernant l'envoi qui garde tout au long de son acheminement les mêmes caractères (le problème est alors avant tout d'en assurer la plus grande fiabilité), alors qu'en logistique des informations nouvelles supplémentaires sont établies pour le client au cours de la prestation. Ces flux d'informations occupent dès lors une position plus stratégique pour l'entreprise.

[119]Vermunt A. J. M., *op. cit.,* 1993, pp. 24-25.
[120]Ce développement doit beaucoup à un entretien avec M. Luc Battais de *Transports Actualités.*

3.2. Deux types de noeuds

Pour les noeuds, se distinguent également deux grands types d'installations, qui diffèrent par leur fonction et leur architecture. On peut opposer ainsi les **plates-formes de fonction logistique,** centres de valeur ajoutée, aux **plates-formes de transport** ou de fret, dont relèvent les quais de messagerie et dont la fonction est cinétique, parce qu'y prime la gestion du mouvement.

Les plates-formes de transport (ici essentiellement les **quais de messagerie)** sont percées de nombreuses portes pour permettre un transfert rapide de fret entre un grand nombre de véhicules. Tout y est conçu pour faciliter la mobilité et l'optimalisation du transfert des envois à travers un espace "neutre". Simple fonction de transit, ce type de plates-formes demeure vide la plus grande partie de la journée, alors qu'il connaît une activité fébrile aux heures de pointe.

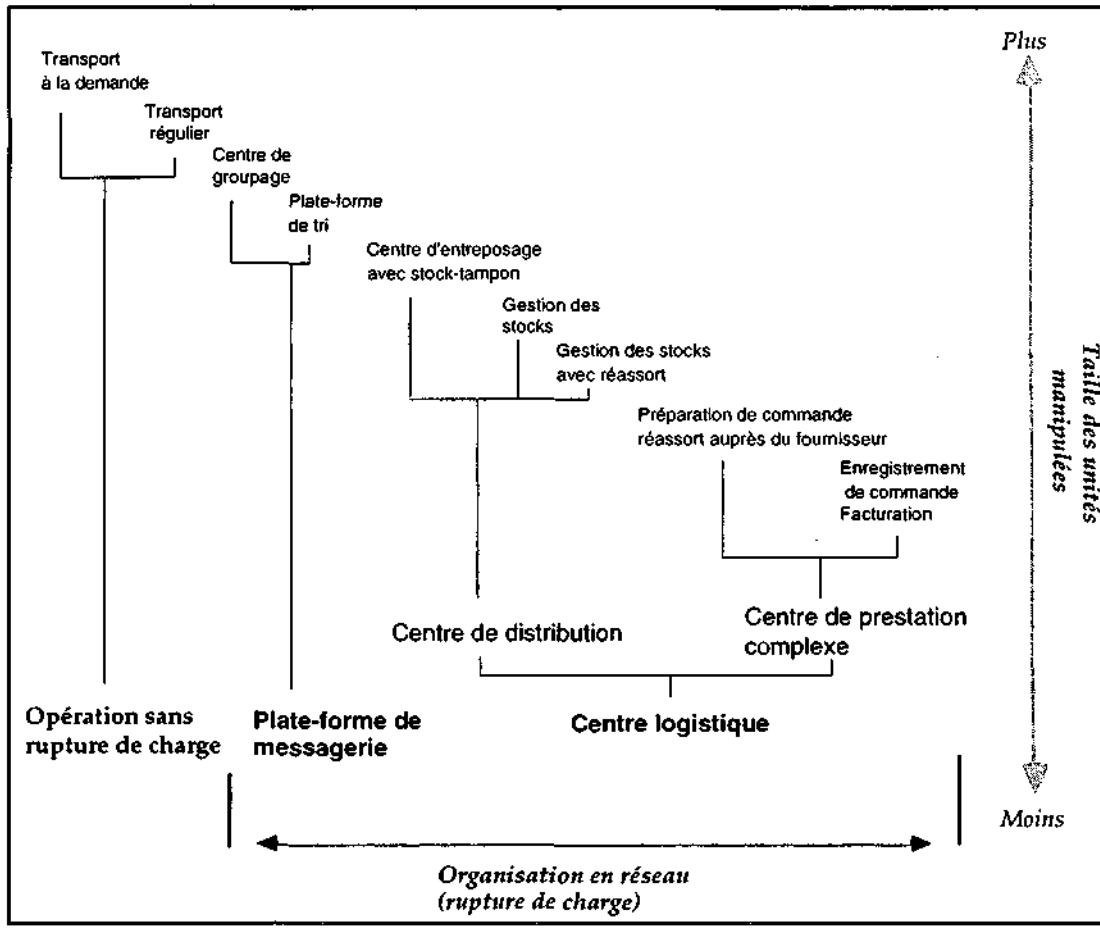
Au contraire, les plates-formes logistiques **(entrepôts de stockage ou bases de logistique avancée)** se présentent comme d'imposants bâtiments parallèlépipédiques avec un nombre très restreint d'ouvertures. Ils se développent en hauteur afin d'augmenter les capacités volumétriques de stockage. Leur taux d'occupation, qui est fixé par la marge de sécurité souhaitée dans l'approvisionnement, ne connaît que de faibles fluctuations et assure une alimentation plus continue. Les flux sont plus réguliers et souvent plus massifs, en particulier à la réception. La diversité des tailles des plates-formes dépend avant tout du type de produits à gérer ainsi que du territoire à desservir : les plates-formes centrales (au nombre d'une ou deux) desservent l'ensemble de l'Europe à partir d'un seul point, tandis que les plates-formes régionales desservent des zones d'un rayon de 250 km.

Alors que les plates-formes de messagerie cherchent à réduire l'impact de la rupture de charge imposée par les opérations de groupage, les noeuds logistiques, au-delà d'une simple fonction d'écoulement, disposent d'un rôle dynamique de rétention, voire de transformation.

Le coût élevé de ces centres de fonctionnement et les charges financières associées à l'immobilisation de stock poussent à la concentration des références. Le nombre des plates-formes va dépendre directement de la fréquence de réassort et du ratio entre coût de distribution et valeur de la marchandise. On comprend que le maillage territorial soit plus lâche pour la logistique, alors que pour exercer

efficacement son activité de groupage, la messagerie, qui propose une distribution plus fine d'envois, doit disposer d'un réseau dense.

Schéma 1/13. Synthèse des attributions fonctionnelles des plates-formes
Source : Schéma inspiré de Cooper & Lylbrand Associates (cité par Vermunt, *op. cit.*, p. 42).



3.3. Deux familles de configuration : réseaux de messagerie et chaînes logistiques

Ces différenciations dans le fonctionnement et les attributions des réseaux aboutissent également à définir des morphologies réticulaires différenciées. Dans sa recherche de définition, A. J. Vermunt construit une typologie fondée sur l'intensité des relations entre intervenants. Elle peut aussi être entendue dans à son acception spatiale, puisque ces relations qualifient aussi les arcs des réseaux considérés. Vermunt distingue, les **chaînes** des **réseaux,** pour définir les organisations logistiques. Il convient de justifier plus précisément le choix de tels termes.

Les prestations logistiques avancées induisent une puissante composante, que l'on pourrait désigner comme **verticale,** entre les acteurs en amont et les destinataires en aval. Le caractère central des installations isole quelque peu cette

fonction et lui confère une place dans le flux du produit. Cette insertion correspond en effet très étroitement à un maillon de la **chaîne logistique,** comme partie prenante du processus de production ou de distribution où l'interaction est portée à son maximum.

En revanche, l'efficacité du système de messagerie repose d'abord sur une forte intégration entre centres de fonctions similaires, alors que les relations qui les lient à l'expéditeur ou au destinataire sont moins fortes. Ce qui suppose le fonctionnement simultané et coordonné entre établissements d'une même entreprise ou avec des partenaires. Les relations qui les attachent aux clients sont moins contraignantes sur le plan technique, puisque le chargeur est privé de la maîtrise de ses flux. On peut ainsi, par opposition au cas précédent, qualifier le type de relations qui organise l'activité de messagerie **d'horizontal.** Il définit des organisations réticulaires que l'on qualifiera, pour suivre Vermunt dans une acception étroite du concept, **de réseau logistique d'acheminement.**

La configuration des flux permet par ailleurs d'introduire une distinction entre les deux groupes d'organisation. Les systèmes de distribution structurent en amont des flux d'approvisionnement massif pour en assurer ensuite une diffusion plus fine dans l'espace et le temps. La forte structuration hiérarchique entre les noeuds du système correspond par ailleurs à un sens unilatéral des flux selon une logique essentiellement descendante qui peut être associée au modèle d'écoulement, défini par Haggett et Chorley[121] comme *"branching network"* (réseau arborescent). Les réseaux de messagerie qui sont amenés à gérer des flux d'ordre comparable à la réception comme à l'envoi, peuvent être assimilés à un second type de réseau *"circuit network"* (réseau maillé).

[121] Haggett P., Choley R. *J., Network Analysis in Geography,* Edward Arnold Ltd, London, 1969, 347 p., p. 3.

CONCLUSION DE LA PARTIE I

Les développements et les argumentations apportés au cours de cette première partie ont permis d'établir les contours de l'activité de messagerie. Elle correspond à une opération de groupage sur quai des envois de marchandises de moins de trois tonnes. Son importance a été restituée au sein du transport de marchandises sur le plan tant qualitatif (puisqu'elle représente une des fonctions de transport les plus élaborées) que quantitatif (avec près du tiers des envois nationaux effectués et le quart du chiffre d'affaires du secteur du fret). Intervenant essentiellement en bout de chaîne productive, la messagerie est amenée à traiter les produits finis à plus forte valeur ajoutée. L'évaluation de son poids stratégique et économique doit être revue à la baisse dans une approche élargie à la logistique : vis-à-vis de cette dernière, la messagerie apparaît comme une activité annexe et, somme toute, relativement banale. Elle n'en conserve pas moins une fonction auxiliaire déterminante dans un souci sans cesse réaffirmé de disponibilité des marchandises sous contrainte de réduction croissante des stocks. En assurant l'indispensable fluidité des échanges par l'organisation des acheminements de détail, elle profite directement de l'adoption d'une gestion logistique qui favorise la fragmentation des envois et l'accélération de l'acheminement.

La confrontation successive de la messagerie à des activités proches du transport, avec lesquelles existent d'indéniables solidarités, a permis d'affiner les caractéristiques de son fonctionnement interne. Par opposition à la course et au transport plus ordinaire de lots partiels ou complets, la messagerie impose une rupture de charge et nécessite une organisation réticulaire. Le plan de transport, qui articule entre eux les centres d'exploitations, repose sur la mise en oeuvre de moyens spécifiques et sur une coordination renforcée entre les éléments du système. Il s'agit ainsi d'assurer la continuité physique de la prestation offerte. Ce constat permet de définir pleinement les réseaux de messagerie comme des **réseaux techniques.** Les contraintes opérationnelles que les prestataires ont à gérer s'expriment à travers la segmentation de l'offre. Plus qu'à une simple référence commerciale, cette dernière renvoie à la structuration relativement rigide de systèmes d'exploitations dédiés à un type de service (en référence à la nature des produits pris en charge ou plus généralement selon le niveau requis de la prestation en termes de délais et de poids).

Elargi à la sphère économique productive, l'activité de messagerie s'interprète selon le principe d'un **réseau territorial** caractérisé par son adaptabilité et sa

plasticité. Celles-ci épousent les besoins des transactions et favorisent la fluidité des échanges au sein du secteur productif. La messagerie s'inscrit pleinement dans le cadre d'un approfondissement de la démarche logistique à travers ses différentes étapes de maturation. Elle permet cette évolution en s'adaptant aux logiques territoriales de recomposition des entreprises clientes et de leurs flux. Dans ce sens, elle confirme bien l'idée que son évolution exprime une restructuration territoriale du mode de gestion de la production. Le réseau s'interprète comme l'expression d'une organisation spatiale évolutive.

L'analyse géographique des réseaux de messagerie propose ainsi deux inscriptions spatiales nettement différenciées dans leur référence et leur fonctionnement : celle de la configuration du réseau technique (à l'échelle de l'entreprise de messagerie) et celle, plus globale, du système productif territorialisé au sein duquel il s'inscrit.

De cette double lecture résulte la confrontation de deux réalités. Le réseau technique est marqué par son caractère rigide ainsi que par la contrainte des moyens à mettre en oeuvre et de choix normatifs d'exploitation (implantations et capacité des sites nodaux, taille de la flotte et caractéristiques des véhicules). Il doit s'accommoder d'une fonction réticulaire territoriale qui offre au contraire le visage d'une organisation plastique en mesure de répondre rapidement aux sollicitations des diverses demandes de liaisons, voire même en mesure d'assurer toutes les relations potentielles. La dimension spatiale du réseau s'inscrit dans la résolution de cette tension.

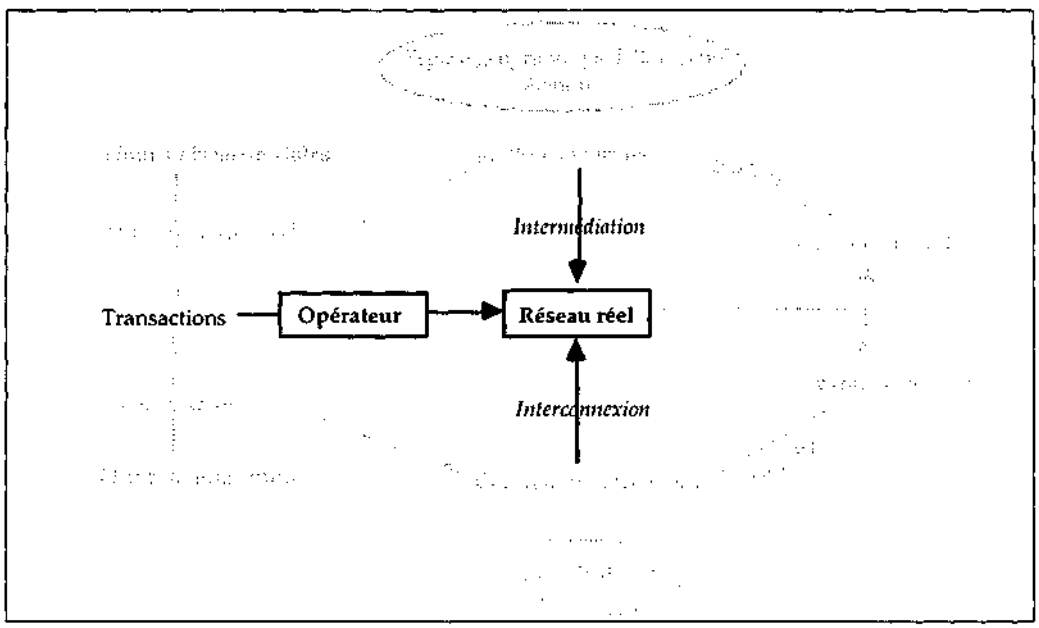
Deuxième partie

MORPHOGENÈSE TECHNIQUE ET TERRITORIALE DES SERVICES DE MESSAGERIE

INTRODUCTION DE LA PARTIE II

La première partie de la thèse a successivement développé une interprétation des réseaux de messagerie envisagés sous un angle technique d'interconnexion et sous un angle territorial d'intermédiation. Il faut cependant revenir sur cette analyse disjointe pour montrer comment le rapprochement des deux perspectives éclaire la mise en forme spatiale du *réseau réel*, ce que ne permet pas une compréhension séparée. Cette deuxième partie est donc consacrée à la morphologie et la dynamique réticulaire que représentent les solutions avancées par les opérateurs de réseaux, les prestataires de messagerie. Ces logiques correspondent aux fonctions centrales du schéma de référence sur lesquelles agissent les éléments techniques et territoriaux.

Schéma 2/1. Interprétation graphique des thèmes abordés dans la partie 2



On peut envisager la constitution du réseau réel de deux manières distinctes. Une première résolution s'opère par le biais de la recherche opérationnelle. Elle propose une genèse circonstanciée d'un système par l'optimisation des contraintes ponctuelles d'ordre technique et commercial. Nous suivrons une seconde approche plus inductive qui, si elle s'éloigne de l'objectif d'une solution idéale, permet plus pragmatiquement fondée sur l'observation des évolutions et des déformations réelles des formes réticulaires existantes. Elle a l'avantage de replacer les transformations dans la durée. De l'évolution indépendante de ses composantes résulte une succession de configurations à envisager dans une perspective dynamique. L'inscription dans le temps de ces processus

d'ajustement, entre les contraintes techniques d'exploitation et la constante nécessité de répondre à l'attente du marché, s'offre comme une clé de lecture pour rendre compte de la genèse des formes des réseaux de messagerie. Il devient alors intéressant de voir comment s'établissent les équilibres successifs de divers réseaux. Au-delà de la diversité de cas d'études ponctuels, il s'agit de déceler sur le long terme des structures et des logiques d'évolution communes à l'ensemble du secteur.

Le développement que propose la deuxième partie est donc une histoire de la messagerie envisagée à travers les formes spatiales résultant de la mise en place et des dynamiques des réseaux. L'évolution procède simultanément par l'adaptation concurrentielle aux attentes du marché et par les transformations des conditions techniques d'exploitation. Elle a été confrontée à la double rupture modale, celle de l'avènement du chemin de fer au milieu du 19ème siècle puis de son rapide déclin une centaine d'années plus tard. Les successives transformations techniques et organisationnelles qui se font jour sont directement perceptibles à travers le glissement sémantique de la notion même de "messagerie" dont il sera intéressant de reconstituer le parcours.

Cette partie est aussi l'occasion de revenir sur la théorie territoriale des réseaux qui laisse dans l'ombre deux éléments fondamentaux du système : les opérateurs et leurs moyens d'adaptation. Le développement à partir du cas de la messagerie va permet d'une part d'examiner l'origine et la nature de l'opérateur et d'autre part de suivre la manière dont celui-ci procède pour mettre en place, puis gérer dans la durée le réseau l'ajustement de son système d'exploitation.

L'histoire de l'activité de messagerie n'a pas vraiment connu l'écho qu'elle méritait. Si certaines entreprises exposent avec fierté dans leurs prospectus les étapes de leur développement, la presse spécialisée insiste beaucoup plus sur les événements de l'année écoulée ou sur les transactions en cours que sur la mémoire longue de la profession. Celle-ci éclaire pourtant bien des comportements et des stratégies d'entreprise. La pauvreté des références historiques avait déjà frappé les auteurs d'études précédentes dont certains regrettent la *"grande indigence de documentation écrite sur l'histoire et sur la culture interne de la profession de groupage"*[1].

On retrouve toutefois dans la "littérature grise", de manière incidente, quelques fragments de ces références au passé : des monographies ou des mémoires de fin

ÏDoborig'na *}.*, *Le Groupage/Dégroupage en France,* A.D.R.H.E.N., 1984, 116 p., p.12.

d'études évoquent dans un court chapitre introductif les grandes dates du développement des entreprises. De manière plus conséquente, l'étude du Ministère des Transports sur la situation des grandes entreprises françaises de transport[2] présentait les points clés de leurs origines et de leurs développements jusqu'au début des années 1980. Elle a ainsi pu nous fournir des éclairages détaillés sur des évolutions particulières.

Il faut sans doute insister sur l'importance de cette dimension temporelle, au-delà d'une simple collecte organisée autour de faits et de dates. L'histoire du secteur rappelle d'abord que les entreprises de messagerie ont pour la plupart des histoires longues. Leur mise en place progressive contredit l'idée d'une forme spontanée, soumise aux seules exigences du moment. Les formes passées résistent et les réseaux qui se sont constitués progressivement portent encore dans leurs structures actuelles et leur culture d'entreprise les marques de leur croissance antérieure. Cette partie sera pour nous l'occasion d'évoquer l'histoire d'un métier spécifique au sein des transports. Enfin, l'approche temporelle offre un intérêt théorique à notre recherche en apportant l'occasion de travailler sur le développement territorialisé de ces formes réticulaires spécifiques dont l'épaisseur historique peut fonctionner comme révélateur des organisations spatiales présentes et passées.

Dans le secteur de la messagerie, les systèmes et les acteurs n'ont cessé de s'adapter au cours des décennies, en donnant une image confuse sinon brouillée par la rapide redistribution des rôles, l'évolution soutenue des implantations successives, les rachats et les accords multiples entre partenaires de ces dernières années n'en étant que les ultimes avatars. Il ne s'agit là toutefois que d'une recomposition. Si depuis les années 1960, le développement du secteur illustre le déclin du fer et la "montée triomphale" des entreprises routières locales, constituées en réseaux régionaux puis nationaux, les évolutions modales scandent l'histoire de la messagerie et de ses acteurs sur une échelle temporelle bien plus longue. L'adoption d'un mode routier dominant n'est qu'un moment dans une évolution qui commence à se structurer dans une perspective nationale, au cours du dernier tiers du 19ème siècle, avec l'avènement des chemins de fer. On passe d'un système dont l'émergence est décrite dans la section 1, système dominé par la traction ferroviaire et où la route joue les seconds rôles, à un scénario dans lequel cette dernière s'est imposée avec l'appoint du transport

[2]T.E.R. (Transport Etudes Recherches), *Les grandes entreprises françaises de transport,* S.A.E.P., Direction des Affaires Economiques, Financières et Administratives, Ministère des Transports, Paris, mars 1983, (2 vol.).

aérien sur les destinations lointaines et les plus urgentes à travers la constitution de familles d'acteurs (section 2). Plutôt que d'insister sur des discontinuités facilement repérables, il est instructif de voir comment, au-delà des ruptures techniques fortes, des continuités organisent la permanence d'entreprises, de métiers et celle des organisations spatiales. Les recompositions successives se comprennent dans une logique d'accumulation autant que de substitution à l'échelle du réseau de chaque entreprise et pour l'ensemble du secteur.

Trois réflexions principales vont donc guider la lecture historique du secteur à travers cette deuxième partie et constituer des lignes de force de la démonstration:
- L'enjeu de cette partie est d'abord d'ordonner et de comprendre la succession des figures spatiales dans la durée à partir des transformations techniques et des mutations commerciales. Il faudra essayer d'en dégager une tendance générale à partir de laquelle pourrait s'établir une lecture plus cohérente.
- Le deuxième point important est de parvenir à restituer l'émergence et l'affirmation des formes spatiales spécifiques comme une expression volontaire d'acteurs, les opérateurs de messagerie. L'identité et l'origine de ces entreprises sont des questions peu abordées dans l'approche théorique de G. Dupuy. Celui-ci présente la médiation de l'opérateur selon un modèle d'intervention spontanée et relativement immédiate. L'exemple de la messagerie montre au contraire toute la complexité de la genèse et de affirmation territoriale des acteurs de réseaux. Les exemples abordés rappelleront le rôle central et particulièrement éclairant des acteurs de la messagerie dans la constitution géographique de l'offre. On est donc loin d'une intermédiation neutre et strictement fonctionnelle.
-Enfin, la partie précédente de ce travail a montré que la messagerie ne saurait être indifférente à son environnement économique et technique. C'est donc bien, à travers l'histoire d'une fonction de transport, un éclairage particulier qui est proposé sur l'évolution de l'espace français et de sa géométrie. Car si la première partie avait permis d'envisager l'activité de messagerie comme un marqueur spatial privilégié au sein du système territorial national, il devient intéressant d'envisager son développement sur un plus long terme, afin de proposer, au travers de l'analyse de la genèse de ce service, une lecture inédite de la structuration de l'espace productif français.

Du renouvellement cyclique à la tendance évolutive

De la proposition d'un modèle de développement des réseaux telle que l'a formulée J.-M. Offner[3] mais dont les propositions restent cependant très

[3]Offner J.-M., "Le développement des réseaux techniques : un modèle générique", in *Flux*, n°13/14, juillet-décembre 1993, pp.11-18.

largement a-spatiales[4], nous retiendrons dans notre démarche la mise en avant du **caractère cyclique** de l'interprétation, adaptée de la notion de cycle de vie des économistes, et le lien étroit qui relie entre elles les **structures successives.** Ces deux éléments suggèrent pour l'histoire de la messagerie comme l'interprétation d'une succession de systèmes où l'aspect technique joue un rôle déterminant selon les basculements du référent modal. Cette logique n'est certes pas propre à la messagerie, mais elle s'établit ici selon des modalités particulières. Au-delà de l'aspect cyclique, se dessinent de multiples continuités qui permettent une lecture diachronique de l'ensemble de l'activité. En définitive, on peut résumer l'objet central de cette partie par la tentative **d'une spatialisation du modèle biographique des réseaux** à travers le cas des réseaux de messagerie.

[4] A la fin de son article, l'auteur lui-même reconnaît d'ailleurs qu'il faut s'appliquer à retrouver un *"territoire trop souvent absent des analyses de systèmes socio-techniques pourtant toujours liés à des dynamiques spatiales".*

SECTION 1. L'INFLUENCE DURABLE DU SYSTEME FERROVIAIRE

Après 1840 le transport ferroviaire va vite devenir l'élément structurant de l'acheminement de marchandises de détail ; il en constituera pour une centaine d'années le principal vecteur de transport. En France comme dans d'autres pays européens[5], le fer va ainsi profondément influencer jusque dans les années 1960 l'organisation du marché de la messagerie. Il se présentera comme le mode de référence, aussi bien pour les questions techniques que commerciales : le train imprime ses logiques à l'organisation des plans de transport et intervient directement dans l'établissement des délais et des tarifs des envois ainsi que dans le choix des implantations des commissionnaires.

La technique ferroviaire, par l'extension territoriale des infrastructures et l'abaissement des coûts de transport, ouvre d'abord la perspective d'une croissance durable des échanges de détail que nourrit un contexte général de développement manufacturier. Le nouveau système définit un espace propice aux échanges. Il améliore les conditions d'accès au transport. Les prix uniques seront adoptés pour les envois (d'abord à l'échelle de chaque Réseau, puis pour la France entière après 1920). Ces tarifs remplissent par ailleurs un rôle de repère dans la tarification des autres modes de transport et longtemps les prix établis par la SNCF continueront à servir de référence à la messagerie routière. C'est là sans doute le signe le plus expressif de cette hégémonie modale. Très compliquée à établir pour des entreprises de transport encore artisanales et maîtrisant mal le calcul de leurs coûts de revient, la grille de tarif ferroviaire calculée par des ingénieurs avait l'avantage d'être prête à l'emploi, régulièrement actualisée et facilement accessible aux multiples correspondants locaux, et ce même lorsque la traction principale est effectuée par camion^.

Parmi les professionnels, les commissionnaires groupeurs ont été profondément marqués dans leur développement par l'étroite et durable collaboration qui les unissait au rail. L'influence ferroviaire reste aussi prégnante au travers des acteurs directement issus de ce système, au premier rang desquels il faut bien sûr citer, derrière le Sernam, la SNCF. Héritière des grandes compagnies d'avant 1937,

[5]Fischel *M.,Analyse comparative du secteur des commissionnaires de transport en France et en Allemagne,* Thèse de Doctorat de 3ème cycle, Paris I, 1984.

6 *"Chargé d'établir des tarifs obligatoires pour le transport routier à grande et moyenne distance, le Comité National Routier a calqué les structures de dégressivité, les différenciations et les niveaux de ses tarifs sur ceux de la SNCF, quitte à les rendre peu compréhensibles pour ses adhérents."*
Ministère des Transports, *Commission chargée d'étudier un plan d'ensemble dans le secteur des transports routiers de marchandises,* Rapport, février 1970. Annexe 9.

celle-ci a progressivement constitué le pôle routier majeur de la messagerie française dans un souci affiché de complémentarité modale. Aujourd'hui, sous la contrainte de rationalisation de ses activités et d'une concurrence plus transparente, la SNCF est sommée de se défaire des sociétés routières dont elle détient le capital (groupe SCETA-Calberson-Bourgey Montreuil, devenu Géodis). L'incursion durable des réseaux ferroviaires nationaux dans la messagerie routière et en général dans le transport de fret de détail se retrouvait également dans d'autres pays européens : Van Gend & Loos (Pays-Bas), NFC et Red Star (Grande-Bretagne), Schenker (Allemagne). Hormis pour la Belgique, les opérateurs ferroviaires se sont aujourd'hui dégagés d'une activité où leur poids relatif n'a au demeurant jamais atteint le niveau français.

Pourtant tout ne commence pas avec le transport ferroviaire : sous l'Ancien Régime, le transport de détail était structuré par type d'envois, même si aucune des organisations qui en permettaient l'acheminement ne lui était entièrement consacrée. L'évocation des structures antérieures au 19ème siècle est donc indispensable pour comprendre le contexte dans lequel le système ferroviaire va s'ériger, en imposant une première rupture organisationnelle (chapitre 1). Après le milieu du 19ème siècle, le développement de la messagerie vit au rythme du rail. Leurs rapports s'organisent en trois grandes phases.

La première phase, à laquelle est consacré le chapitre 2, va de l'avènement des chemins de fer à 1900. Elle correspond à l'émergence et à la consolidation du nouveau système et se traduit d'abord par un processus d'éviction des anciens acteurs qui se replient en termes économiques et spatiaux jusqu'à ne demeurer que comme les prolongements des nouveaux réseaux dont ils assurent la continuité. Devant l'impossibilité de faire face à l'impitoyable concurrence du rail et en butte à une rétraction continue de leurs dessertes, les concurrents changent alors de stratégie, déplaçant le conflit au sein même du nouveau mode de transport. Avec la fonction de groupeur, ils parviennent à disposer d'une partie de la maîtrise commerciale des envois de détail au grand dam des compagnies ferroviaires. De longs conflits juridiques et économiques vont alors se cristalliser autour de l'épineuse question du groupage et opposer durablement les deux camps.

Ce n'est qu'au début de ce siècle que les compagnies prennent la mesure de l'intérêt qu'elles peuvent tirer d'une coopération plus étroite avec de tels intermédiaires. Ce moment inaugure une seconde phase que caractérise la stabilisation et l'extension du système (chapitre 3). Initiés par les compagnies du

Nord et de l'Est, des barèmes spéciaux sont créés, applicables aux transports par wagons complets de 5 et 10 tonnes pour des marchandises de toute nature. Cette disposition est généralisée en 1920 par toutes les compagnies qui créent un tarif unifié de groupage "inter-réseaux", le PV 100 (Petite Vitesse) et le GV 100 (Grande Vitesse). Ces tarifs stimulent l'activité de groupage et amènent les commissionnaires groupeurs à développer leurs organisations de ramassage et de bureaux de ville.

Après 1950 s'ouvre une courte période qui marque l'extension maximale des services de messagerie coordonnés par le fer. Pourtant, dès les années 1930 apparaissent les prémices du déclin ferroviaire : le transport routier par camions qui avait été jusqu'ici son auxiliaire ne cesse (malgré les lois de coordination des transports de 1934 et 1949) de conquérir des parts de marché. Voyant son trafic s'amoindrir, la SNCF va tenter à plusieurs reprises d'enrayer la logique du déclin (chap. 4). Les réformes successives vont réduire par étapes le nombre des gares desservies et accentuer le recours à la route qui s'impose à partir de 1960 comme le mode dominant auquel la SNCF va avoir ouvertement recours pour rester dans la compétition, par la création du Sernam en 1970 et la participation très précoce à des entreprises routières.

C'est donc naturellement en suivant un découpage chronologique centré sur les moments charnières de l'évolution des systèmes techniques que nous avons structuré cette partie en quatre chapitres.

CHAPITRE 1. LES COMMISSIONNAIRES ET LA MESSAGERIE JUSQU'AU MILIEU DU 19ÈME SIÈCLE

1. Postes et Messageries : le transport d'objets légers sous l'Ancien Régime

Chercher à retracer les premières marques de transport léger conduit inéluctablement à évoquer les autres formes de transport, celles du courrier et des voyageurs. C'est ce que rappelle le progressif glissement sémantique du terme même de *messagerie,* qui trouve son origine étymologique dans le transport de "messages" (dès le 13ème siècle selon le Petit Robert), pour s'appliquer à partir du 17ème siècle aux liaisons régulières interurbaines de personnes que pouvaient aussi par extension emprunter de petits colis. Le courrier et les lettres étant acheminés alors par le service distinct des postes qui, d'abord réservé à un usage étatique, s'était ouvert au public sous Henri II. L'avènement du chemin de fer et la désaffection des passagers pour le transport routier de longue distance réservera l'emploi du terme de messagerie aux seules marchandises légères pour un

acheminement relativement rapide, acception qu'elle revêt aujourd'hui encore. Seul, l'usage des "messageries maritimes"[7] a, un temps encore, maintenu l'ancienne complémentarité entre une fonction postale et le transport de personnes. On voit donc que la signification même du terme français de *messagerie* n'a cessé d'évoluer, là où ses équivalents dans d'autres langues semblent assez dépourvus d'épaisseur historique en présentant des termes d'emblée plus fonctionnels. Par opposition au *Parcel Delivery Service* anglais ou au *Paketdienst* allemand, la messagerie est l'héritière d'une longue accumulation sémantique. Elle porte assurément une histoire dont les strates successives reflètent les évolutions techniques et institutionnelles. L'enjeu de cette courte analyse sémantique dépasse un cadre formel, car derrière l'organisation en apparence anecdotique des transports se profile la marque du pouvoir étatique dans son rôle de régulation réglementaire, de contrôle fiscal et politique du territoire national. Bien que la dimension politique accorde une priorité au domaine du courrier[8], le transport de marchandises prend cependant aussi sa part dans une logique d'unification, en portant davantage sur la construction du marché intérieur. Si cette étude fait intervenir bien d'autres approches de l'histoire des transports envisagée dans une perspective spatiale, la priorité sera toujours accordée au transport de marchandises confiées à des prestataires indépendants qui offrent leur service au public. Cette histoire ne s'intéressera que marginalement à l'activité postale qui recouvre l'envoi à titre public ou privé de courrier (documents ou lettres) et au transport de personnes, bien qu'ils aient pu être par le passé l'activité principale des anciennes entreprises de messagerie. C'est donc l'acception contemporaine du terme qui guide ici notre recherche.

Il faut sans doute commencer en rappelant que le transport de marchandises de détail restait très limité avant le recours au fer. Les colis de valeur, lorsqu'un transport avait lieu, étaient le plus souvent l'objet d'un transport accompagné. Si le type d'envoi que nous entendons actuellement sous le terme de messagerie (c'est-à-dire un envoi léger confié à un prestataire) était rare, il n'était pourtant pas inexistant. Sous l'Ancien Régime, le transport d'objets légers se déclinait en trois grandes catégories, dont les deux premières reposaient sur un monopole d'exploitation :

[7]On peut aussi rappeler que le terme français de "paquebot" viendrait de l'anglais *"packet boat"(1665)* pour désigner un navire moyen transportant passagers et courrier, avant de devenir dans son acception moderne un grand navire affecté aux seuls voyageurs (Petit Robert).
°En particulier Gazagnadou D., *La Poste à relais, la diffusion d'une technique de pouvoir à travers l'Eurasie, la Chine, les pays d'Islam, l'Europe,* Ed. Kimé, 1994.

-la poste aux lettres pour les envois de courrier, les dépêches^ et envois inférieurs à deux livres (1kg). Ces envois relevaient d'un monopole royal imposé à partir de la fin du 17ème siècle.

-les services de messagerie proprement dits, pour les envois des colis de moins de 50 livres (25 kg), mais dont la fonction essentielle restait le transport de personnes. Ils étaient effectués par des entreprises de transport privées qui assuraient des liaisons régulières considérées entre les grandes villes du Royaume.

-le roulage et voiturage pour les ballots de plus de 50 livres (25 kg).

Cette organisation est l'aboutissement d'une longue évolution dans laquelle le pouvoir a joué un rôle décisif. Il faut peut-être rappeler que **la poste aux chevaux** était un support technique, dédié au service de la poste dans un premier temps puis ouvert à la messagerie sous le ministère Turgot en 1775. Comme l'histoire de ces différents réseaux s'entrecroise à maintes reprises, il est difficile d'évoquer le transport de détail sans en évoquer les autres composantes.

1.1 La poste aux lettres

Réservé aux usages exclusifs du pouvoir monarchique qui l'avait mis en place sous Louis XI, vraisemblablement sur le modèle milanais^, le service de Poste n'avait à ses débuts qu'un caractère provisoire : distants de 7 lieux (28 km), *"les relais étaient supprimés une fois les opérations militaires terminées"*^. Ils ne devinrent permanents qu'au cours du siècle suivant. Pour l'acheminement de ses lettres, le public faisait appel à des messageries privées, issues pour la plupart des universités qui disposaient de ce privilège depuis le Moyen-Age (la plus ancienne mention remonte à 1297), confirmé à l'Université par lettres patentes du 23 juin 1594 et de décembre 161012. Afin de maintenir des liaisons matérielles et intellectuelles à travers toute la chrétienté d'où provenaient professeurs et étudiants, l'université de Paris avait obtenu le privilège d'établir un vaste

^Une dépêche est un paquet fermé qui contient les correspondances d'un bureau de poste pour un autre bureau de poste.

[10]Gazagnadou D., *op. cit.* 1994.

^Centre National de Documentation Pédagogique, L'histoire de la poste, *Textes et Documents pour la classe*, n°689, fév. 1995, p.7.

[12]"Les messagers de l'université jouissaient donc de pouvoir servir indifféremment toutes sortes de personnes en la fonction de leurs charges à jours ordinaires, tenir bureaux ouverts, porter lettres, paquets, or et argent, procès, enquêtes et généralement tout ce qui leur est confié tant pour le public que pour les particuliers, de quelque condition qu'ils soient, même conduire les voyageurs." texte de requête de l'Université de Paris. 1641, cité par E. Vaille, *op. cit.,* 1934.

système d'acheminement de messagerie pour chacune des quatre *nations*[13] : *"pour le transport de lettres, paquets, hardes et bagages de ses membres entre une localité déterminée et Paris"**-^. Alors que les "grands messagers" portaient des titres honorifiques et jouaient un rôle sédentaire de parrains pour les étudiants, les "petits messagers" ou messagers volants étaient les seuls à se déplacer, et avaient étendu leur offre au public en tenant bureaux ouverts. Les deux types de messagers relevaient de la juridiction universitaire et échappaient par là à toutes sortes d'impositions et de taxes (taille, aides, dîme, gabelle, impositions, octrois, péages, impôts sur le vin, garde des portes, homme d'armes) ce qui en soi constituait un attrait de premier ordre. *"C'est de cette création, à titre privé, mais ensuite consacrée par le pouvoir royal que devait se prévaloir plus tard l'Université pour réclamer le maintien d'un privilège dont elle retira un considérable profit durant tout l'Ancien Régime"*^, demeurant sans concurrence jusqu'en 1576. Toutefois, l'Université de Paris n'était pas seule présente dans cette activité, puisque toutes les autres universités partageaient les mêmes privilèges et les mêmes itinéraires. La liberté de circuler était en outre accordée aux messagers pontificaux et à ceux des princes avec lesquels "Sa majesté <avait> amitié et alliance".

L'Edit de 1576 qui institue les messagers royaux, spécialisés dans le transport de sacs de procédures, permet le développement de réseaux sur l'ensemble du territoire du royaume sur lequel viennent se greffer des bureaux de dépôts pour les colis. Concernant en priorité la poste aux lettres, l'offre de messagerie s'est ensuite élargie aux *"paquets, or ou argent, et généralement tout ce qui leur est confié par le public"*, dont elle va progressivement chercher à s'assurer le monopole. La coexistence de ces services étatiques et universitaires pousse certains exploitants à regrouper les privilèges émanant des diverses institutions pour écarter la concurrence sur leurs itinéraires. Les tentatives de constitution de monopoles personnels locaux conduisent à un inextricable mélange des droits et privilèges au travers des hommes de paille et des baux personnels : *"Une même personne est parfois messager royal, messager de l'université, Maître de Coche ou de carrosse"* (E. Vaille), car chaque innovation technique donnait à l'Etat l'occasion d'attribuer des privilèges nouveaux et rémunérateurs.

"Au Moyen-Age, les maîtres et les étudiants d'une même université se groupaient par nations suivant leur pays d'origine et leurs affinités culturelles. Ainsi, la Sorbonne accueillait une nation de France, une nation de Normandie, une nation de Picardie et une nation d'Angleterre qui deviendra nation d'Allemagne à partir du 15ème siècle.

[14]Vaille E., "La Poste et l'université dans l'Ancienne France", *Bulletin d'Informations, de Documentation et de Statistique,* mars 1935.

[15]Vaille E., *ibid.* 1935.

La situation de concurrence évolue rapidement après 1630, avec la création des Maîtres des courriers qui cherchent à établir un monopole au profit de l'Etat et de la Ferme des Postes créée en 1672 auxquels messagers royaux et messagers de l'université durent céder leurs droits sur les lettres et les envois de moins de deux livres (1kg), en conservant le transport de voyageurs et de paquets dont le poids est inférieur à 50 livres. S'engage alors une procédure de longue haleine, durant laquelle l'Université mettra plusieurs décennies à se dessaisir de son privilège de messager!" au profit de la Ferme Générale des Postes, jusqu'au rachat de ses droits par le régent en 1719. Après cette date, interdiction est faite de porter lettres ou paquets de moins de deux livres pour toute autre personne hors du monopole unifié de la ferme. Après 1720, l'Etat devient seul détenteur du monopole dans l'acheminement du courrier et des colis légers dont il concède l'exploitation à de multiples fermiers. En s'arrogeant le privilège de transporter seul ces envois, l'Etat cherche à faciliter les échanges tout en les contrôlant plus étroitement, mais avant même toute considération politique sa motivation profonde est d'ordre économique et fiscal, car cette activité qui avait assuré une partie non négligeable des revenus de l'université s'avérait extrêmement rentable. Si, en principe, les envois de marchandises plus encombrantes suivaient des circuits distincts des services postaux, il existait semble-t-il des liaisons postales qui leur étaient dédiées, comme nous le laisse supposer un document spécifiant le transport régulier de marchandises non accompagnées entre Strasbourg et Lyon en *1793*^.

1.2 Les messageries d'Ancien Régime

Jusqu'à l'avènement des chemins de fer l'acheminement des petits colis était pris alternativement en charge par le système des Messageries d'Etat ou d'entreprises privées qui sillonnaient le pays pour le transport de voyageurs au moyen de voitures à chevaux. Depuis 1672, elles ne peuvent plus prendre en charge le courrier. Progressivement unifiées au sein d'une même organisation par rachat des droits des anciens détenteurs, les Messageries désignent avec une majuscule d'abord le système unifié par l'affermage, puis après 1798, une entreprise privée.

[16]Pour les détails de cette lutte et de ses nombreux rebondissements, se reporter à l'article déjà cité de : Vaille E., "La Poste et l'université dans l'Ancienne France", in *Bulletin d'Informations, de Documentation et de Statistique,* mars 1935, pp. 35-49.

*[7]Alors qu'il est plus fait mention des diligences de voyageurs que des chariots de Poste destinés aux biens transportés, l'article évoque incidemment ce type de transport à travers la reproduction d'une affiche d'époque dont voici le termes essentiels :

"Quatre fois par semaine, un chariot de poste qui ne portera pas de voyageurs, mais également à sous-pentes pour le ménagement des marchandises, au transport desquelles ces voitures sont uniquement destinées." Les délais affichés s'élèvent de quatre jours et demi en été à cinq en hiver, ce qui est tout à fait remarquable. Ce document laisse supposer que ce type de service devait être courant alors.

in Chevalier O., "La Diligence de Strasbourg à Lyon a-t-elle été tirée par des boeufs?" *La Diligence d'Alsace,* n°13, 1975.

Ces Messageries verront leurs qualificatifs varier au gré de la conjoncture politique, successivement *Messageries royales, nationales* puis *impériales,*. Avec une minuscule, les messagerie désignent une catégorie de transport public qui *"transportent des voyageurs et leurs bagages, ainsi que du fret non pondéreux, ce qui distingue leur activité de celle du roulage"*^. Pris en charge par les véhicules où les voyageurs et leurs bagages occupaient l'essentiel de la capacité de transport, des emplacements pouvaient être réservés aux colis confiés par des tiers pour les envois les plus légers. Les paquets et colis étaient remis dans les bureaux des différentes entreprises où l'on pouvait s'acquitter de ses droits et voyageaient avec les bagages des voyageurs dans une corbeille bourrée de paille placée à l'arrière ou à l'avant des véhicules selon les époques et les modèles[19].

Avant la Révolution, les services étaient affermés à des compagnies privées qui en assuraient l'exploitation. Deux catégories de service de messagerie peuvent être distinguées :

-*les messageries qui assuraient le service national* (depuis Paris sur les grandes routes), unifiées après Turgot sur le système des Messagerie Royales.

-*les compagnies locales* exploitant les liaisons secondaires, dont les services pouvaient être concédés par des seigneurs ou des villes.

Des chartes accordées aux messagers vont leur permettre de tenir en propre des bureaux ouverts au public, dont on peut penser qu'ils étaient confiés à des tiers. En 1650, leur nombre à Paris justifie le regroupement de leurs exploitants au sein d'une communauté pour la défense de leurs intérêts[20]. Ils disposaient alors dans la capitale de nombreuses boutiques et bureaux pour le dépôt de leurs paquets dans les quartiers centraux du Sentier et de Saint Eustache. A l'instar des bureaux de ville actuels, ces établissements devaient aussi prendre en charge des colis pour des localités autres que celles de leurs services directs, comme l'indique la liste des villes énumérées sur les factures de ces anciens bureaux.

Jusqu'en 1775, les services de messagerie constituaient autant d'entreprises données à bail par la Ferme des Postes. Du fait de la qualité médiocre de service qu'elles proposaient, Turgot décide de racheter leurs droits aux messageries au nom de l'Etat et d'établir ce service en régie. Sur le modèle adopté dès 1766 en Prusse[21], on va chercher à tirer parti de la complémentarité des deux services en

^Charbon P., "Les entreprises de messagerie, de Turgot au chemin de fer", in *Le voyage en France, op.cit.,* p. 38.

[19]Pour les illustrations voir Charbon P., *Au temps des malles-poste et des dilligences,* Editions Jean-Pierre Gyss, 1979, 171 p.

[20]Rimbeau, *Les commissionnaires de transport. Les entreprises de groupage des marchandises,* Ecole Supérieure des Transports, cours de première année, Paris 1980.

[21]Charbon P., "Les messageries en France au 18ème siècle", *La diligence d'Alsace,* n°15, 1976.

attelant les chevaux de poste *"habitués à une course plus rapide, et d'ailleurs seuls autorisés à soutenir le galop" à des véhicules améliorés <de messagerie^[2]*. Auparavant, en l'absence de relais, les chevaux restaient attelés toute la journée et n'assuraient que des trajets de 8 à 10 lieues, soient 32 à 40 km (dites "journées réglées"), contre 10 km/h avec le nouveau système. Avec l'amélioration des infrastructures routières, on assiste ainsi à une contraction sensible de l'espace-temps national qui concerne aussi l'expédition des colis. En complément de ces innovations techniques et organisationnelles, intervient une mesure révélatrice qui vise à faciliter la circulation des biens pour les messageries renouvelées : **tout droit de douane intérieure est supprimé** pour les biens qui les empruntent. Ces diverses initiatives préfigurent une plus grande liberté commerciale et une facilité de circulation où les historiens ont vu les prémisses de la constitution d'un marché national unifié. Ainsi, quoique partisan de la liberté du commerce (liberté de circulation des grains de 1774), Turgot prône le monopole public des transports de personnes.

Cette réorganisation ne faisait pas que des heureux. Les fermiers avaient perdu une source de revenus et de nombreux aubergistes voyaient d'un très mauvais oeil leur clientèle d'hier passer désormais à grand train sans s'arrêter. Le service ne survécut guère à la disgrâce du ministre : sous la pression des courtisans, il fut à nouveau confié en fermages lucratifs aux anciennes sociétés, et libéré de la tutelle directe de l'Etat ; sa qualité ne cessa de se dégrader.

1.3 La poste aux chevaux

La poste aux chevaux est instituée vers 1570, pour fournir des chevaux au service de la poste aux lettres et pour le transport et la conduite des voyageurs. Placés à intervalle régulier le long des "routes de Poste", les relais fonctionnent comme un véritable service public qui permet de changer les chevaux. Avec le temps, leur densité ne cessera de croître, passant de 252 en 1584 à 623 "maisons de poste" en 1632, 1400 relais à la Révolution, pour atteindre 2000 vers 1850, assurant une meilleure couverture territoriale et des échanges de monture plus fréquents. Les routes de Poste ne se confondent pas avec les "routes et chemins de France" qui

[22] II s'agit là des fameuses *Turgotines* qui seront produites en séries et distribuées dans l'Europe entière. Elles resteront en usage jusqu'à la Restauration faute de remplacement et d'innovations techniques durant les périodes agitées de la Révolution et de l'Empire. Le fabricant du matériel devait disposer en divers points du réseau de pièces de rechange. Outre une construction rapide et uniformisée, les constructeurs devaient rendre disponibles les pièces de rechange. Pour un modèle adopté en 1838, on compte 55 dépôts répartis dans toute la France le long du réseau. La normalisation avait été pousssée sur ces modèles jusqu'à l'uniformisation des harnais afin d'accélérer le changement de chevaux au relais.

ne sont pas toutes *montées en Poste* du fait de la charge de telles installations. En 1584, une carte des postes assises fait état d'un réseau convergent vers Paris des grandes villes du royaume. Il va progressivement s'étoffer et accompagner les acquisitions territoriales de la couronne. Le Sud du pays est resté jusqu'à la Restauration nettement moins bien desservi que la partie plus septentrionale, zone aux frontières toujours menacées.

Les relais n'interviennent donc que comme support technique visant à fournir les montures, les éléments nécessaires à l'entretien des véhicules (une forge) et offrir un gîte et un couvert aux voyageurs. Le titre de maître des postes est décerné à vie par l'administration centrale, à charge pour lui d'édifier le bâtiment. Il ne s'immisce donc pas par principe dans le service proprement dit de la poste aux lettres ; à cette fonction se rattachent des privilèges fiscaux : exemption de l'essentiel des impôts, obligations et corvées (exemption qui profite également aux postillons, domestiques à son service). Pour l'entretien des chevaux, l'Etat verse des gages, soit dans la deuxième moitié du 18ème siècle 180 livres annuelles pour un courrier dans chaque sens23. Le brevet est héréditaire, permettant ainsi la constitution de véritables dynasties.

1.4 La messagerie de la Révolution à la Restauration : du monopole à la concurrence

Au début de la Révolution, le principe de l'affermage se maintient par l'adjudication. Malgré la proclamation de la liberté des transports en 1793^4, l'Etat va garder le contrôle des trois réseaux (poste aux lettres et aux chevaux, messagerie). Un temps regroupées sous la surveillance étroite de l'administration qui en a la charge, ces activités vont connaître des destins différents. La fonction des maîtres de postes demeure largement inchangée, puisqu'à la fin de la période la poste aux lettres va rester dans le giron de l'Etat. Sa transformation en administration sera confirmée en 1804. En revanche, la messagerie va suivre une logique plus concurrentielle et perdre tout caractère de monopole légal dès 1797. Le système est alors "privatisé" et passe sous le contrôle d'un groupement (auquel participent d'anciens entrepreneurs de messagerie, parmi lesquels la puissante famille Nanteuil) qui saura imposer un monopole commercial durable. L'Entreprise Générale de Messagerie assure la desserte régulière de 142 villes^. H faut attendre la Restauration pour que la concurrence s'organise véritablement, sans remettre en cause le caractère dominant des Messageries, qui de Générales

[23]Musée national de la Voiture et du tourisme, *Le Voyage en France : du Maître de poste au chef de gare 1740-1914,* Château de Compiègne, Réunion des musées nationaux, 1997.

sont devenue Royales à la chute de l'Empire. En 1825 existent 2000 sociétés de messagerie essentiellement de petite taille.

2. Voiturage et roulage : l'organisation du transport des envois unitaires plus lourds

L'acheminement des objets plus lourds et plus encombrants ne pouvait utiliser les mêmes moyens de transport que les lettres, colis ou envois de valeur. Il exigeait des moyens et une organisation plus nettement spécialisés. La messagerie se définit selon la réglementation en vigueur comme *"le transport des paquets de marchandises ne dépassant pas 50 livres avec défense aux rouliers et autres transporteurs de grouper des envois adressés à plusieurs destinataires pour dépasser ce poids.*"26 Pour M. Rimbeau^?, c'est le passage du service privé au service public qui marque véritablement la naissance de la profession autonome de groupeur. *"Il fallait à l'industrie nomade des voituriers un agent stable qui la représente en tout temps et en tout lieu."* Afin d'organiser la profession d'intermédiaire entre le public et les voituriers et sans doute aussi pour des motifs plus financiers, un édit est promulgué en 1705 qui institue des "Facteurs-Commissionnaires pour les Rouliers" dont le texte est cité par M. Rimbeau28. Ces derniers sont affranchis de toute servitude de la poste et sont libres du choix de leurs itinéraires et des horaires, mais doivent se plier à l'obligation "d'aller au pas, et à petites journées". Il s'agit là du transport lent de marchandises encombrantes de "balles et ballots", alors que les envois de plus petites tailles continuent à transiter par les messageries. Dans certains cas, le roulage pouvait être exécuté par *"des paysans qui avaient besoin de liquidités pour régler leurs impôts et qui cherchaient du travail pendant la morte-saison en transportant des produits par la route^d pour trouver un supplément de revenu, préférant*

[24]La liberté des transports est acquise dès 1793 cette activité connaît alors pour la première fois un régime de liberté. La loi du 16 octobre 1794 mentionne : *"Tout particulier est autorisé à conduire librement les voyageurs, ballots, paquets marchandises aux conditions stipulées avec les voyageurs ou expéditeurs..."*

[25]pour plus de détails sur cette période se reporter à l'ouvrage de Musnier R., *Les Messageries Nationales, Histoire d'une société de transport pendant 150 ans,* Paris, 1948.

[2^]in Vaille E., "Le monopole des postes et messageries sous l'Ancien Régime", *Bulletin d'Informations, de Documentation et de Statistique,* nov. 1934.

[2^]Rimbeau, *Les commisionnaires de transport. Les entreprises de groupage des marchandises,* Ecole Supérieure des Transports, cours de première année, Paris,1980.

[28]"...En créant des Facteurs-Commissionnaires pour les rouliers et leur donnant la faculté **d'établir des bureaux d'adresse pour recevoir <u>les balles et ballots des marchands</u> et les distribuer aux dits rouliers** ou pour indiquer les marchands qui se trouveraient avoir besoin de leur ministère pour la voiture de leurs balles et ballots, nous ferions également chose utile aux marchands, commerçants et rouliers qui souvent se consomment en frais dans l'attente de leurs voitures et ne payent plus de droits à ces Offices en titre qu'ils paient à présent à des particuliers qui se sont immiscés d'en faire fonctions sans aucun titre. " Extrait de l'Edit de 1705.

[29]jones Joseph, *Un siècle de politique de transport en France,* Celse, Paris, 1996, 239 p.

"labourer les chemins au lieu de leur terre" selon le jugement réprobateur du maire de Pont Saint-Esprit en 1811[30]. Certaines communautés paysannes se spécialisent dans cette fonction de transport, tels les bouviers des Landes, ou plus professionnels, les fameux rouliers de Grandvaux dans le Jura, qui *"partaient et circulaient jusqu'à la fonte des neiges à travers toute la France, guidés par la seule demande de transport"*[31]. Mais comme le note M. Blanchard[32], *"ce n'est que dans les villes plus considérables que les maisons de commission se sont souciées -en vue surtout de la constance de leurs transports- de constituer, en dehors du personnel rural, un personnel propre et attitré de charretiers et d'équipages."* Ainsi, en cherchant à régulariser leur envois, ils offrent leurs services au public de manière régulière et se muent véritablement en fournisseurs de transport, actifs dans les villes de confluence des trafics, villes-entrepôts selon l'expression de Blanchard, notamment Lille, Strasbourg, Lyon, Paris, Orléans, Chalon-sur-Saône, Marseille, Aix, Avignon, Montpellier, Sète, Lunel, Bordeaux et Toulouse pour les principales d'entre elles, qui seront souvent confirmées dans leur position de commandement du fret comme principaux noeuds du système ferroviaire.

Au début du 19ème siècle, à la faveur de la libéralisation des transports pendant la période révolutionnaire, une multitude d'entreprises assurait le transport de marchandises. Au-dessus des entreprises artisanales se trouvaient les entreprises de messagerie et de roulage dit "accéléré" dans les métropoles de province : Bordeaux en compte 19, Paris 75.

> *"Elles assument des transports massifs de marchandises dans un grand nombre de directions et à grande distance (dont les firmes Galline et Bonnafous à Lyon, Dotézac à Bordeaux) qui disposent de matériel propre et de relais, ainsi que d'inspecteurs, sans cesse en mouvement pour assurer la bonne marche des convois et surveiller l'état de la route.*"[33]

Le roulage accéléré constituait une prestation intermédiaire qui assurait des vitesses de l'ordre de 80 km par 24h. Ce type de transport connut un essor significatif sous le Premier Empire. Son succès traduit bien l'attente dans le public d'une amélioration des délais. Comme le rappelle F. Caron[34], il est mis en oeuvre d'abord *"par les agents intermédiaires entre l'expéditeur et le voiturier, le plus*

[30]Cité par Woronoff D., *Histoire de l'industrie en France du I6ème siècle à nos jours,* Seuil Point Histoire, 674 p., p. 33.
[31]Caron F., *Histoire des chemins de fer en France 1740-1883,* Fayard, Paris, 1997, p.72
[32]Blanchard M., *Géographie des chemins de fer,* Collection Géographie humaine, Gallimard, Paris, 1942, 223 p., p. 161.
[33]Braudel F. et de Fèbvre L. (ss. Dir.), *Histoire Economique et Sociale de la France,* 1789-Années 1880, Premier Volume p. 253.
[34]Caron F., *op.cit.,* p.71.

souvent ce sont les aubergistes qui se transforment en commissionnaires de roulage et organisaient leurs propres réseaux de relais"[35]. Fonctionnant de jour et de nuit, l'offre s'appuie sur les relais et n'est accessible qu'aux entreprises constituées et organisées, souvent spécialisées, contrairement au roulage ordinaire effectué par des entrepreneurs individuels et des paysans. C'est sans doute cette organisation qui préfigure le mieux les formes modernes du groupage. Selon le même auteur, la distinction entre les deux vitesses aurait inspiré les exploitants de chemins de fer dans l'établissement des Grandes et des Petites Vitesses (GV et PV). Comme pour d'autres conceptions de l'exploitation, les réseaux ferroviaires naissants trouvent une partie de leur inspiration technique dans les solutions et les référents culturels des transports routiers et particulièrement de la messagerie[36].

Le paysage français est alors largement dominé par deux structures qui ont su limiter la concurrence par une entente tarifaire, les Messageries Nationales et les Messageries Générales. La seconde structure est fondée en 1828 par Lafitte qui la complète en 1838 avec la création du Roulage Général de France, entreprise dédiée aux marchandises plus lourdes, selon le principe du roulage accéléré, regroupant quatre compagnies sur 15 grands itinéraires nationaux au départ de Paris et pour un tonnage annuel de 34.000 tonnes[37].

De cette première phase de son histoire, la messagerie repose très largement sur des réseaux qui ne s'autonomiseront que tardivement du transport des voyageurs et de lettres. Même si les volumes concernés restent très faibles, la circulation d'objets légers s'inscrit dans la logique de formation d'un marché national et reposant sur des réseaux étroitement encadrés par le pouvoir politique. L'avènement du chemin de fer constitue dans ce cadre une rupture importante et marque la naissance de l'acception moderne du terme de messagerie, comme activité dédiée aux marchandises.

CHAPITRE 2. L'ESSOR DU TRANSPORT FERROVIAIRE DE MESSAGERIE

Apparue de manière précoce, l'activité autonome de groupage de marchandises qui se greffe sur le nouveau mode de transport est d'abord combattue par les grandes compagnies qui voient dans ce nouveau métier une activité parasite réduisant leurs marges commerciales. De son côté, l'Etat envisage le regroupement des colis comme une évasion fiscale, alors que le droit de timbre

[35]*Ibid,* p. 71.
[36]Cette thèse est remarquablement illustrée par François Caron.
[37]F.Braudel et de L. Fèbvre (ss.Dir.), *op.cit.,* p. 254.

est perçu par envoi. Dans les deux cas, la pleine reconnaissance de la messagerie comme activité à part entière a été tardive.

1. La recomposition de la messagerie et de ses métiers à l'avènement du chemin de fer

André Marcou38 rappelle qu'avec l'apparition de la technique ferroviaire vers 1840, une partie de ceux qui vivaient du transport, les grandes entreprises de messagerie, les rouliers, les voituriers et en particulier les commissionnaires sont amenés à adapter leurs anciennes activités à ce nouveau moyen de transport : ils se transforment pour la plupart en intermédiaires entre le public et les nouvelles compagnies de chemin de fer, renonçant pour certains d'entre eux aux opérations pour compte propre. Parallèlement, les maillons des chaînes de transport traditionnelles connaissent un déclin irrémédiable : les 24 846 kilomètres assurés en messagerie en 1842 tombent à 20 335 en 1847, tendance d'autant plus lourde que les nouvelles liaisons ferrées s'implantent sur les tronçons les plus fréquentés et les plus rémunérateurs. Ainsi, en 1846, les Messageries renoncent au départ de Paris à leurs services sur les itinéraires de Lille, Valenciennes, Boulogne et Calais. L'année suivante, sont abandonnées les relations vers Le Havre et Rouen qui comptaient parmi les plus rentables. Le roulage ou le factage (transport de marchandises au domicile du destinataire) ne peuvent en effet concurrencer les conditions offertes par la nouvelle technique qui substitue au véhicule de 1 à 3 tonnes de charge utile, roulant à 3 km/h, un convoi circulant à 25 km/h et transportant plusieurs centaines de tonnes : les prix baissent de 40 à 70% et les flux se comptent rapidement en millions de tonnes39. Le dernier service de malles-poste est fermé en 1872 entre Rouen et Amiens^O. L'année suivante, le système de la poste aux chevaux est officiellement supprimé.

Sentant leur assise économique ébranlée, les compagnies de messagerie adoptent diverses stratégies pour tenter d'échapper à un destin qui semble pourtant scellé avec l'avance inexorable des lignes ferroviaires. Parmi les plus importantes, la Compagnie des Messageries Impériales avait initialement tenté de s'approprier la maîtrise de la nouvelle technique en prenant en fermage la ligne de Paris à Lille et Calais (en association avec son ancienne rivale les messageries Caillard). Si cette tentative a été soutenue par certains parlementaires qui voyaient là un moyen de

3°Marcou A., *Le groupage des marchandises par rail et par route en France,* Thèse pour le doctorat de droit privé, Faculté de droit et des sciences économiques de Paris, décembre 1960,190 p.

•"Wolkowitsch M., "Le chemin de fer et la transformation de l'espace français au XIXème siècle", in *Le Voyage en France, Du Maître de poste au chef de gare 1740-1914, op.cit.*

[40]Nougaret P., "La poste aux chevaux de 1740 à 1872", in Le *Voyage en France, Du Maître de poste au chef de gare 1740-1914, op.cit.*

dédommager des entreprises frappées par le progrès technique, le manque de capitaux propres condamne vite l'éventualité de cette solution[41]. Faute d'en avoir le contrôle direct, ambition qu'elles ont dû abandonner aux financiers, les administrateurs des messageries suivent une politique de participation très minoritaire au capital d'exploitation du nouveau chemin de fer du Nord, afin de placer du personnel réduit au chômage, *"d'assurer dans la place des agents dévoués"* selon R. Musnier et plus simplement de faire fructifier un placement intéressant.

Encore quelque temps en position de force, les entreprises de messagerie cherchent à imposer des négociations aux compagnies ferroviaires pour le maintien de leur rôle dans le nouvel équilibre des transports. Alors que la jeune compagnie du Nord entend leur fermer ses bureaux dans les localités qu'elle dessert, les Messageries (à cette date encore Nationales) remettent un temps en service les acheminements hippomobiles et parviennent, au prix d'énormes coûts financiers, à faire fléchir leur concurrente. Cette dernière signe une convention où elle s'engage à lui confier la moitié de ses réexpéditions locales. Dans une situation comparable à celle de la Compagnie du Nord, le Chemin de fer de Lyon préfère quant à lui éviter le conflit ouvert et trouve un terrain d'entente avec les messageries dans l'organisation de la correspondance. C'est essentiellement vers le transport de marchandises, qui connaît alors un formidable développement, que les entrepirses de messagerie trouvent un rééquilibrage des trafics dans le groupage et le post-acheminement. Un de ses administrateurs, cité par Musnier constate *"qu'à mesure que les chemins de fer dépossédaient <leurs> services de terre, <les sociétés de messagerie> trouvaient une certaine compensation à <leurs> pertes dans le groupement des articles de messagerie à couvert et à découvert."* En se contentant des miettes de cet extraordinaire essor des transports, les messageries se convertissent au roulage, en assurant l'acheminement routier sur des distances qui s'amoindrissent à mesure que le réseau ferré s'étend, alors que les volumes qui y transitent ne cessent de croître. C'est donc de cette époque que date le glissement sémantique qui fait correspondre à la messagerie au seul transport de marchandises de détail.

Moins arrogantes que les nouvelles entreprises ferroviaires, les compagnies de messagerie en perte de vitesse cherchent systématiquement à exploiter la complémentarité modale pour les voyageurs et le matériel roulant. Elles jouent sur la coopération et parviennent à tirer profit des techniques d'intermodalité, que semblent accepter les compagnies ferroviaires encore quête de notoriété et de

[41] Musnier R., *op.cit.*

tonnages, ainsi cet étonnant transfert de diligences débarrassées de leur train de roues sur des wagons plats, l'opération se déroulant en trois minutes ! Il est plus inattendu de voir que la forte demande ferroviaiare de voitures de voyageurs se substitue aux traditionnelles commandes de construction de diligences : à partir de 1846, les chantiers de Chaillot, propriété des Messageries Nationales, se mettent à produire des voitures pour la compagnie du Nord.

La Compagnie des Messageries va chercher une riposte sur le terrain de la vapeur en se lançant dans le transport fluvial avec des navires à vapeur sur la Saône (les *Hirondelles)* et le Rhône *{YAigle).* Le service s'avère vite peu intéressant car *"les deux cours d'eau sont encombrés par les bateaux chassés d'autres rivières par l'exploitation partielle du chemin de fer"* (Musnier). Il est finalement abandonné en 1860. Cet épisode sera toutefois un prélude à une autre entreprise aux horizons maritimes avec la création en Méditerranée de la fameuse Compagnie des Messageries Maritimes. Une autre tentative de diversification se fait aussi en direction des transports urbains qui profitent alors pleinement d'un contexte d'expansion des villes.

Dans les premières années, la faible extension des lignes oblige les compagnies ferroviaires à assurer un véritable service de correspondance et de réexpédition pour les voyageurs et les marchandises. Le développement du trafic suscité par l'abaissement du prix de transport crée ainsi de nouveaux débouchés qui vont conduire à la création *d'"un grand nombre d'entreprises de camionnage entre 1850 et 1890."* 42 \\ f_{au}t aussi souligner que la mise en exploitation des nouvelles lignes de chemin de fer a dû prendre en compte la préexistence de services de messagerie plus anciens, qu'elle a bien sûr contribué à faire évoluer rapidement. La massification permise par le rail conduisait à une spécialisation fonctionnelle dont est directement issue la messagerie moderne.

2. La progressive stabilisation du système ferroviaire de messagerie

Après une première phase de concurrence économique et technique, les messagers traditionnels parviennent à préserver une fonction en redéfinissant leur rôle dans l'organisation de l'acheminement de la marchandise. Ils s'imposent progressivement comme intermédiaires privilégiés entre les particuliers, les industriels et les compagnies ferroviaires.

[42]Document sans référence précisée, fourni par G. Ribeill, intitulé *"Les anciens correspondants du chemin de fer",* texte publié au lendemain de la Seconde Guerre mondiale.

Alors qu'ils assuraient directement le transport des expéditions en disposant de véhicules propres, les rouliers et voituriers ou les commissionnaires qui faisaient naguère appel à des tiers, adaptent leurs anciennes activités au mode de transport ferroviaire. Ils abandonnent progressivement l'exploitation directe pour devenir des intermédiaires entre le public et les nouvelles compagnies. Les nouveaux partenaires ont dans un premier temps compris l'intérêt d'une collaboration : pour les nouvelles compagnies ferroviaires, les transporteurs routiers disposaient encore du potentiel de trafic dont elles avaient besoin pour alimenter leurs lignes. D'autre part, le fer apparaissait aux transporteurs traditionnels comme un concurrent dangereux avec lequel il valait mieux vite s'entendre.

Dans les premières années de mise en service des lignes ferroviaires, les expéditeurs continuaient à avoir recours à leurs intermédiaires traditionnels, se fiant encore trop peu aux nouvelles compagnies. Toutefois, après une courte période d'observation, s'est établi progressivement un partage des rôles issu de conflits qui sont apparus dès le début des années 1850. Elle se traduit par une première convergence d'intérêts qui devient de plus en plus problématique à mesure que l'équilibre initial penche au profit du rail. Celui-ci cherche alors à imposer son monopole en écartant ses alliés de la première heure devenus encombrants.

> *Dans certains cas, le chemin de fer a versé une somme aux transporteurs routiers pour obtenir que les trafics lui fussent remis ; dans d'autres cas, l'entente se réalisa sans qu'il fût nécessaire de verser une indemnité*[4].

De cette volonté d'intégration des moyens et de l'offre commerciale va naître un clivage durable entre deux types d'organisation de messagerie aux fonctions bien distinctes : les correspondants des chemins de fer et les commissionnaires-groupeurs.

-les correspondants des chemins de fer assuraient pour le compte des compagnies la collecte et la distribution des colis arrivés en gare. Ils agissaient comme des sous-traitants et étaient de ce fait très directement soumis aux compagnies.

-les commissionnaires-groupeurs jouissaient d'une plus entière indépendance dans la commercialisation de leurs prestations. Ils cantonnaient les compagnies ferroviaires à une fonction de tractionnaires. La remise d'envois consolidés leur permettait de bénéficier de tarifs unitaires réduits. *"Le groupeur trouvera une rémunération de son travail en faisant payer à l'expéditeur un prix intermédiaire entre celui qu'il a payé pour son*

[4] iviarcou A., *Le groupage des marchandises par rail et par route en France,* Thèse pour le doctorat de droit privé, Paris, 1960.

envoi groupé et celui qui aurait été réclamé s'il n'y avait pas eu groupage"^. Dès l'origine, les commissionnaires, faisant peser la concurrence sur les prestations ferroviaires, vont s'opposer aux compagnies sur la question de la légitimité de leur activité. Toutefois, le nombre et la complexité des tarifs alors en vigueur en font des auxiliaires appréciés du public.

De fait, il ne faut sans doute pas opposer radicalement commissionnaires et correspondants qu'en tant entreprises, mais plutôt en termes de fonctions, que certaines sociétés pouvaient occasionnellement cumuler. L'association effective entre la fonction de correspondant ferroviaire et celle de groupeur, d'abord prohibée, va avec le temps devenir courante. Cette évolution tardive tranche nettement avec les débuts de la messagerie ferroviaire, à une époque où les compagnies cherchaient à tirer seules les avantages financiers de l'acheminement du petit colis.

Après une présentation des services des compagnies, nous envisagerons donc successivement les relations qu'elles entretenaient avec leurs correspondants avant d'évoquer les rapports tendus, puis nettement plus conciliants avec les groupeurs.

3. **L'offre ferroviaire de messagerie proposée par les compagnies**

Bien avant l'existence de la SNCF qui s'en inspirera dans sa future organisation, les grandes compagnies ferroviaires offraient dès la fin du siècle dernier deux types de contrats de messagerie que différenciaient outre la vitesse d'acheminement, le type de service terminal :

-le factage pour les marchandises généralement plus légères, transportées par fer en Grande Vitesse (plus tard repris sous l'appellation de Régime Accéléré[45]) correspondait aux services rapides.

-le camionnage pour les marchandises plus lourdes, transportées en petite vitesse ou RO (Régime Ordinaire) qui correspondait à une vitesse commerciale de 4 km/h !).

A ces deux types d'acheminement correspondaient aussi deux installations terminales bien distinctes : les quais de Petite Vitesse se situaient dans des zones périphériques, alors que les services en Grande Vitesse disposaient de triages à proximité de la gare des voyageurs pour former éventuellement des trains mixtes marchandises-voyageurs plus rapides et plus fréquents.

[44]Marcou A., *op.cit.* p.17.

[45]Les appellations de Régime Ordinaire et de Régime Accéléré apparaissent en 1946, remplaçant les GV et PV. Elles seront par la suite remplacées par le RU (Régime Unique).

La *messagerie,* au sens commercial étroit adopté alors, ne couvrait que le factage pour les envois assurés par les compagnies. Les groupeurs pouvaient avoir de leur côté recours à la grande ou la petite vitesse pour leurs envois. Il est intéressant de noter qu'à l'époque, la notion de messagerie se définissait pour les opérateurs ferroviaires par la vitesse d'acheminement, alors qu'aujourd'hui, elle est juridiquement définie par le poids (envois inférieurs à 3 tonnes)[46]. René Bourgeois, ingénieur en chef à la SNCF, précise que le cahier des charges obligeait les anciennes compagnies à livrer les marchandises à domicile à l'intérieur des limites de l'octroi dans les localités de plus de 5000 habitants et dans un rayon de 5 km à partir de la gare.

> *Mais les Réseaux étaient allés beaucoup plus loin que les obligations qui leur étaient imposées; ils avaient organisé de nombreux services de prolongement qui étaient chargés d'assurer non seulement la livraison, mais aussi l'enlèvement des marchandises à domicile ou dans des bureaux installés dans des localités moins importantes ou plus éloignées des gares. Ils avaient en outre créé des bureaux dans un certain nombre de villes importantes*[47].

Chaque compagnie suivait un cahier des charges particulier qui définissait la consistance du réseau dont l'exploitation lui était confiée par l'Etat, obligation leur étant faite de transporter gratuitement les acheminements des wagons postaux au titre du service public, et dont le coût était compensé en partie par des taxes prélevées sur les colis remis. Même avec l'extension maximale du réseau, les petites gares du plan Freycinet devaient bénéficier d'une desserte routière complémentaire, *"car elles étaient placées en dehors de toute agglomération, sensiblement au centre de plusieurs localités accessibles par véhicules hippomobiles"*[48]. Dans les villes et les campagnes, les prolongements routiers étaient nécessaires pour l'acheminement terminal.

L'organisation de la distribution à Paris par les compagnies ferroviaires.
Dès l'apparition des premiers chemins de fer dans la capitale, les compagnies récemment créées ont d'abord cherché à trouver des compromis avec les "Messageries Royales" pour permettre au public de déposer dans les bureaux de cette entreprise de transport par route les colis destinés à l'expédition par chemin

46 il est vrai que pour les professionnels, la messagerie renvoie autant (sinon exclusivement) à un délai qu'à un poids.
[47]Bourgeois R., *L'exploitation commerciale des chemins de fer français,* Paris, 1946, 472 p.
[48]Sautter D., *Le renouveau du Sernam, Revue générale des Chemins de Ter,* mai 1986.

de fer. Plus entreprenantes, les compagnies des Chemins de Fer du Nord et celle de Paris à Rouen, ont mis sur pied leur propre réseau de bureaux succursales afin de concurrencer plus efficacement les "messagistes" et s'entendant avec certains hôtels (Meurice, Hôtel de Mayenne, Hôtel de Nantes) pour la remise de particuliers. Bientôt, elles réservent des bureaux dévolus à cette fonction, dont Nord-Planchette (1847), P.-L.-M-Bouloi (1852), P.-O.-Bouloi (1853), Est-Sébastopol (1863), établissements qui seront intégrés après 1938 à la SCETA. Le terme même de *bureau de ville* apparaît dès 1859, même s'il n'est reconnu légalement dans les textes qu'en 1869^9. Ce n'est que très tardivement, à partir de 1924, que les Grands Réseaux décidèrent de mettre en commun l'ensemble de leurs capacités, même si certains locaux ont pu fonctionner avant cette date sur la base d'accords de réciprocité pour deux ou trois réseaux (ainsi le P.-L.-M. acceptait des colis pour le réseau de l'Est et celui de l'Ouest). On peut ici aussi évoquer l'entreprise indépendante, la Compagnie Centrale du Factage Parisien qui assure depuis 1862 la distribution urbaine de colis aux commerçants et aux particuliers[50]. Elle s'inspire de l'expérience londonienne en place depuis 1849 avec la Parcels Delivery Company.

4. "Sous la garde des lois et sous la conduite du chemin de fer" : les anciens correspondants des compagnies ferroviaires

S'appuyant sur les gares de marchandises, les compagnies ferroviaires avaient mis rapidement en place des services terminaux, confiés à des entreprises locales, pour compléter un réseau encore inachevé et assurer un service comparable *"à celui des messagers et des rouleurs qui livraient et enlevaient les marchandises à domicile"*[51]. Des accords rigoureux soumettaient étroitement les correspondants aux intérêts des compagnies ferroviaires. Ceux-ci en retour étaient assurés de ressources minimales garanties. La Compagnie de l'Ouest par exemple fixait rigoureusement au correspondant les moyens à affecter au service en nombre d'hommes, de chevaux, de voitures avec des inscriptions faisant mention des localités à desservir. Certains textes vont même déjà jusqu'à imposer la couleur des véhicules.

Afin d'empêcher toute concurrence indirecte avec les prestations d'envois de détail, les correspondants devaient initialement garantir l'entière exclusivité de leur collaboration avec le fer. Toute entente ou participation avec d'autres modes ou entreprises concurrents était formellement interdite comme le montre un

[49]Douxami M., "Les bureaux de ville de Paris", *Notre trafic,* juillet 1955, n°126.
^"Compagnie Centrale du Factage Parisien", in *Journal des Chemins de Fer,* 12/4/1862.
"in *Les anciens correspondants du chemin de fer., op. cit.*

exemple tiré de la compagnie des Chemins de Fer de l'Est. Dans le traité de 1858, passé entre cette compagnie et Antoine Gsell, correspondant à Benfeld (Bas-Rhin), il était également prohibé au correspondant *"de faire par lui-même ou par ses agents ou de favoriser directement ou indirectement, le groupement de plusieurs articles en un seul au détriment des intérêts de la Compagnie des chemins de fer de l'Est".* Ces dispositions semblent communes à bien d'autres contrats de ce type. Les accords étaient fixés pour trois ans, mais bénéficiaient d'une reconduction tacite. Certaines collaborations ont connu des longévités qui s'étalent sur plusieurs générations et ont pu se poursuivre même après la création de la SNCF.

En définitive, le correspondant apparaît donc comme un exécutant passif et privilégié des trafics terminaux ferroviaires dont les compagnies puis la SNCF entendent garder le contrôle, la crainte reste vive que, profitant de leur position d'intermédiaires, les correspondants n'en arrivent à détourner les flux à leur profit. Les compagnies de chemin de fer agissaient en véritables organisateurs de transport et entendaient bien se prémunir contre toute dérive qui aurait pu les conduire à offrir pour leur propre compte un service de groupage, offre indépendante qu'elles cherchaient par ailleurs à étouffer par tous les moyens.

5. La difficile naissance de l'activité de groupage ferroviaire[52]

La volonté des compagnies d'établir la maîtrise complète de l'acheminement des envois de détail se heurte rapidement à l'offre de service proposée par les commissionnaires groupeurs ferroviaires : le groupage. Ces derniers avaient en effet trouvé une niche commerciale, alors même que l'obligation de service public de transport qui est faite aux compagnies leur interdit de refuser la prise en charge d'expéditions par d'autres professionnels.

Dans l'étude réalisée sous sa direction, J. Dobong'na[53] retient l'année 1867 comme date de référence pour la naissance du terme de groupage dans les définitions juridiques du transport ferroviaire. G. Ribeill[54] avance pour sa part la date de 1858

S?-"Par groupage, il faut entendre un ensemble de prestations afférentes aux transports de marchandises, offert à des commerçants par un commissionnaire de transport ayant le libre choix des voies et des moyens et comportant notamment dans son exécution : des opérations d'enlèvement, de ramassage, l'acheminement sur des centres de groupage, distribution et livraison des envois." Les groupeurs sont considérés comme des commissionnaires de transport dont le statut est défini par le décret n° 61-679 du 30 juin 1961. Tiré du "Rapport Coquant", novembre 1969, p. 3.

^Dobong'na J. (ss Dir.), *Le groupage/dégroupage en France,* recherche de critères pour une analyse typologique de la profession, ADRHEN, Paris, juin 1984 ,115 p.

•^Ribeill G., "La question des tarifs ferroviaires de marchandises sous le Second Empire : débats et conflits d'intérêts", in *Revue d'Histoire des chemins de fer,* hors série n°3, Les transports par fer et leurs clientèles, 1992.

pour la reconnaissance juridique du groupage à travers les arrêts du Tribunal du Commerce du département de la Seine, opération dont il rappelle qu'elle est plus ancienne dans les faits. A l'étranger, on peut évoquer en Suisse, une firme d'origine alsacienne, Danzas qui avait mis sur pied avec deux autres transporteurs un "service accéléré" ferroviaire de fret dès 1854 entre Bâle et Zurich sur la nouvelle ligne qui venait de relier les deux villes helvétiques[55]. Il est en effet intéressant de le souligner, qu'un tel service est d'abord proposé par des transporteurs routiers qui deviennent de fait commissionnaires, alors qu'il ne sera proposé que 25 ans plus tard par les compagnies de chemin de fer elles-mêmes.

Dans le transport de détail en France, les compagnies ferroviaires avaient en principe tout intérêt à empêcher les commissionnaires, souvent d'anciens transporteurs routiers, à regrouper dans un même envoi des expéditions ne dépassant pas individuellement 40 kg. En effet, en deçà de ce seuil, le tarif général adopté en 1857 par les six grandes compagnies, de 36 centimes par tonne-kilomètre, n'était pas applicable[56]. Les envois étaient alors soumis à un tarif plus élevé de 50 centimes par tonne-kilomètre. Les groupeurs doivent présenter tous les envois inférieurs à 40kg sous une enveloppe unique s'ils ne veulent pas être soumis à la surtaxe, supprimant par là même l'individualité des colis.

Les intérêts divergents entre groupeurs et compagnies donnent lieu à de nombreux développements juridiques[57] qui imposent finalement le groupage. Les groupeurs se présentent comme les défenseurs de l'intérêt du public contre la menace du monopole tyrannique des compagnies ferroviaires toutes puissantes. Les arguments avancés peuvent être résumés à un mémento interne édité en 1853 par les Messageries alors Impériales^ :

Il faut pour se défendre prouver :

-Que <le service de messagerie> était commun et pratiqué sans conteste dans l'industrie des transports lorsque les chemins de fer ont été établis.

-Qu'il est autorisé par les lois et par le cahier des charges aujourd'hui en vigueur.

-Qu'il est consacré par la jurisprudence.

"Plaquette de présentation de Danzas : *"Danzas, le réseau mondial* et *Transports d'hier et d'aujourd'hui",* 1997.

[56]Outre les aspects tarifaires, cet accord commun définit également des aspects techniques comme la Petite et la Grande Vitesse (PV et GV). La nature de l'envoi importe peu pour l'acheminement le plus rapide, car le tarif est unique, alors que pour la PV, il est fixé au prix de la série la plus élevée quand l'envoi est composite.

[57]Ribeill G., *op.cit.* , 1992.

" cité par R. Musnier.

-Qn 'il est favorable an public.

-Que sa suppression livre sans contrepoids le public aux compagnies.

Finalement, la jurisprudence tranche et reconnaît l'avantage de cette activité pour le public, de fait de *"l'économie qu'il procure, soit par une distribution à domicile plus prompte que celle que, dans beaucoup de cas, les compagnies ont organisée."*

Dans les procès qui les opposèrent aux compagnies ferroviaires[59], les groupeurs avaient remporté le droit au groupage, avec cependant l'obligation initiale de réunir leurs envois, ne fût-ce que symboliquement, au moyen d'une cordelette. Ils perdaient en revanche le droit au transport à découvert, c'est-à dire non recouvert d'une bâche, qui était maintenu pour les autres expéditeurs pour les envois de faible poids (Tribunal de Commerce de la Seine, 6 juillet 1858).

Les compagnies ferroviaires contre-attaquent aussitôt sur le plan commercial : afin de court-circuiter ces intermédiaires elles multiplient des bureaux de ville et pratiquent des tarifs attractifs. Ces luttes débordent le cadre proprement du seul groupage. Ainsi, la concurrence acharnée entre les Messageries Impériales et la Compagnie d'Orléans déboucha rapidement sur une concurrence sans merci sur les prix, où l'entreprise ferroviaire alla jusqu'à subventionner les transporteurs locaux pour évincer son concurrent du marché. L'affaire s'achève avec la proposition d'achat des Messageries par la Compagnie d'Orléans qui est acceptée en 1856. Celle-ci espérait que les autres compagnies rachèteraient les dépouilles de l'encombrant commissionnaire sur leurs zones respectives et avait même un temps envisagé de créer une vaste structure nationale commune et intégrée pour la gestion du fret et des voyageurs, offre qui a été repoussée par les autres compagnies[60]. Le projet rencontre en effet l'hostilité des Compagnies du Nord et de l'Ouest[61]. Se retrouvant avec les immeubles et le matériel de l'ancienne société

5[9]Musnier R., *Les Messageries Nationales, Histoire d'une société de transport pendant 150 ans,* Paris, 1948. p.91

60 D'une certaine manière c'est la solution qui a prévalu aux Etats-Unis, où les Compagnies de chemin de fer, pour contrebalancer le poids pris par les messagers-groupeurs (dont l'activité décrite par Chandler semble dépasser le transport de détail), ont fini par mettre en place avec succès une gestion concertée du trafic de marchandises par une **"coopérative de ligne express"** : Red-Line (1866) Blue-Line (1867), entre Boston, Chicago et New-York, Green-Line (1868) sur les lignes du Sud et White-Line vers le Pacifique. Dans cette dynamique, la question du transit a joué un rôle déterminant, à la fois dans l'émergence des messagers qui initialement sont les seuls à assurer la solution de continuité dans l'acheminement des marchandises à l'échelle du pays tout entier, en l'absence d'une coordination structurée des trafics. Par ailleurs la coopération multilatérale que propose cette solution s'impose aux Etats-Unis, là où en France on peut penser que les Réseaux étaient plus autonomes par le découpage géographique, et que des accords bilatéraux pouvaient être suffisants. Pour plus de détails voir :

Chandler A.D., *La main visible des managers, une analyse historique,* Economica, Paris, 1988, 635 p., pp. 143-145.

°*G. Ribeill rapporte cet épisode dans son article mais en limite la portée à l'acheminement parisien des colis vers les gares respectives des réseaux à partir de succursales communes (réf. Ribeill G., *op.cit.).*

de messagerie, la Compagnie d'Orléans ne voit alors pas d'autre issue que de rappeler l'ancienne direction, en lui offrant de poursuivre son activité antérieure dans ses anciens locaux qu'elle tient désormais en location, tout en lui interdisant le groupage sur sa propre zone de chalandise[62].

Les conflits qui opposaient Compagnies ferroviaires et groupeurs s'apaisent aussi à la faveur de l'introduction du colis postal qui redessine le marché des envois aux particuliers, par laquelle les Compagnies se voient confier l'acheminement des colis légers de l'Administration Postale qui échappent de fait aux commissionnaires. L'établissement des tarifs jusqu'à 5 kg pour les petits colis (1881) et l'entrée en vigueur des tarifs de colis postaux (jusqu'à 5 kg en 1893, puis jusqu'à 10 kg en 1897)[63] va détourner une partie du trafic du groupage, alors le transport continue à être assuré par le rail[64]. Cette tendance s'accentue encore avec l'ouverture par les compagnies des bureaux de ville qui améliorent sensiblement l'accessibilité des services de messagerie pour le public. Les groupeurs ferroviaires tendent alors à se replier vers des envois unitaires plus lourds et à destination des entreprises.

Avec le temps, les administrations des chemins de fer qui selon la commission avaient montré *"peu de penchant et d'aptitude"* à ce type d'activité en admettaient désormais l'intérêt des commissionnaires-groupeurs. L'acceptation par les compagnies ferroviaires de ce nouveau partage semble ouvrir une période de plus étroite collaboration avec les commissionnaires groupeurs. Elles peuvent espérer compenser la réduction des recettes unitaires des envois par l'accroissement du trafic. On peut rappeler qu'initialement seul le groupage de marchandises de même nature était accepté. Il faudra attendre 1900, comme le précise A. Marcou, pour que l'envoi unitaire de marchandises de natures différentes devienne possible. *"A ce moment, les groupeurs peuvent élargir le champ de leur clientèle avec les marchandises plus lourdes du commerce et de l'industrie"*^[5].

62L.
entreprise des Messageries passe néanmoins au second rang, elle collabore avec des transporteurs maritimes nationaux et étrangers pour lesquels elle assure l'acheminement terrestre (situation en 1948).

[63]Sur les questions historiques relatives à la gestion des colis postaux, voir l'article de M. Laurent à ce sujet dans *Notre trafic,* avril 1955, n°123.

°[4]Par la suite, l'Administration Postale va chercher à contrôler à nouveau plus étroitement son offre de messagerie déléguée au rail. L'historique des conventions et de l'évolution orageuse des accords entre les deux protagonistes est retracée en détail par Doudrich jusqu'en 1938 :
Doudrich, "La convention de 1938 sur le transport des colis postaux", in *Revue générale des chemins de fer,* n°l, 1939, pp. 3-17.

[65]Marcou A., *op.cit,* p. 27.

Malgré une tendance générale à l'assouplissement d'une attitude initialement hostile, les différents Réseaux ferroviaires ont pu suivre avant la Première Guerre mondiale des politiques contrastées en matière de groupage. Plus tolérantes, les compagnies du Nord et de l'Est avaient plus tôt compris l'avantage commercial de cette fonction. Alors que les autres compagnies continuaient à considérer comme négative *"la substitution d'intermédiaires privés au Chemin de fer pour l'exécution de travaux rémunérateurs <qui> leur revenant normalement"*^, les Réseaux du Nord et de l'Est avaient adopté vers 1900 une tarification qui prenait en compte l'activité de groupage, permettant aux groupeurs et aux industriels de constituer librement des wagons complets quelle qu'en soit la marchandise. Est-ce là un hasard si cette politique plus favorable aux groupeurs est commune aux régions riches en fret ? Les compagnies ne prendront cependant pleinement en considération cette activité sur l'ensemble du territoire qu'avec l'établissement d'un tarif préférentiel réservé aux groupeurs à partir de 1920[67]. Elle coïncide avec l'unification des modalités tarifaires des différents Réseaux qui cherchent à développer une plus grande cohérence interne et une meilleure lisibilité des prestations[68]. Le principe d'harmonisation et de simplification sera réaffirmé en 1935[69], soit peu de temps avant l'aboutissement de cette tendance à l'unification qu'est la mise en place de la SNCF. Ce n'est qu'en 1937 que le barème de groupage est appliqué aux seuls groupeurs licencié, alors qu'auparavant tout expéditeur, en particulier industriel, pouvait en bénéficier[70]. Il aura quand même fallu plus de 60 ans pour que d'acteur indésirable, le groupeur ferroviaire parvienne à acquérir une position d'intermédiaire privilégié.

La définition de l'activité par la puissance publique connaît également une histoire assez longue. Alors que les réformes fiscales en reconnaissaient officiellement l'existence dès 1872[71], la définition légale du groupage comme

""Bourgeois, *op. cit.* p. 211.

[67]Lors de l'unification tarifaire de 1920, les tarifs PV 100 et GV 100 sont créés, applicables sur l'ensemble des réseaux pour les envois dépassant 25 F/kg afin de limiter les remboursements en cas de perte. Cette tarification correspond à la première reconnaissance officielle par les grands réseaux de l'activité de groupage. Vers la fin des années 1920, la concurrence croissante de la route contraint à une baisse des tarifs ferroviaires pour cette activité.

[68]Sur la délicate question de l'établissement des grilles tarifaires et de leur évolution, on se peut se reporter à deux articles de synthèse :

Brion, "Tarification des chemins de fer français, son évolution depuis la guerre", in *Revue Générale des Chemins de Fer,* mai 1934, pp. 409-433.

Escolle, "La tarification des marchandises des chemins de fer français", *inRevue Générale des Chemins de Fer,* avril 1938, pp. 225-240.

[69]Lohier "La nouvelle tarification des petits colis et des expéditions de détail sur les grands réseaux français", in *Revue Générale des Chemins de Fer,* fév. 1936, pp. 84-93.

?°Marcou A. *op. cit.* p. 36.

[71]Dans le cahier commun des charges, chaque expédition comportait l'établissement d'un récépissé frappé d'un droit de timbre. Or le groupeur n'établissait qu'un récépissé par expédition de colis

activité autonome n'est officiellement établie qu'en 1939, dans un décret qui fixe d'ailleurs les limitations à l'exercice de la profession (autorisation administrative, dépôt d'un cautionnement, application des tarifs minima fixés par le Ministre des Travaux Publics dans le cadre de la coordination entre route et fer). Les décrets de 1952 et 1957 précisent et restreignent encore l'accès à l'activité de groupage. A partir de cette date, elle n'est plus libre n'est plus libre, puisqu'il faut une licence pour l'exercer ; son exercice même est désormais limité par la nature des produits transportés qui doit être précisé sur la licence[72] et par le territoire couvert par l'autorisation[73]. L'aire de desserte qui était initialement limitée par les contraintes techniques est désormais restreinte légalement *"aux zones de camionnage comprises dans les communes mentionnées sur la licence"*.

Parallèlement à la structuration de la profession de groupeur, c'est aussi au tournant du siècle que sont reconnus les "messagers-groupeurs" ou "messagers-bagagistes" qui utilisent les trains de voyageurs pour convoyer eux-mêmes les bagages (on parle aussi de bagagistes) et colis qu'ils ramassent au départ et livrent à l'arrivée pour le compte de leurs clients. Comme pour les groupeurs, des différends les opposent très tôt aux compagnies qui contestent leurs pratiques. Ces dernières vont jusqu'à interdire toute activité de messagerie (c'est-à-dire l'enregistrement de colis qui ne sont pas personnels, comme le précise l'article 21 de l'ordonnance de 1846)[74]. Réunis au sein d'une association de défense, 4000 "messagers" parviennent néanmoins à imposer leurs revendications aux compagnies. Ils peuvent appuyer leurs revendications sur l'exemple du P.-L.-M. qui avait adopté dès 1901 sur son réseau un tarif spécial pour les commissionnaires en majorant leur carte d'abonnement de 60%. Contrairement aux groupeurs qui peuvent travailler avec des correspondants dans les régions de réception de la marchandise, les messagers assurent la chaîne du transport de bout en bout, sans doute car ils ont en charge des objets de plus forte valeur qui ne sauraient sans danger voyager non accompagnés. C'est de cette activité de commissionnaire bagagiste qu'est né le principal réseau français de messagerie

groupés. Après la réforme de 1857, une distinction est établie entre les envois couverts et les envois découverts qui, s'ils sont opérés par un commissionnaire, sont soumis à des droits séparés par colis. Ce régime sera étendu à l'ensemble des envois par la loi du 30 mars 1872 qui seront soumis individuellement à l'établissement d'un récépissé timbré.

[72] Marcou A. , *op.cit.*, pp. 44 et 45.

[73] Décret du 7 juin 1957. *"La zone d'activité permise d'un commissionnaire groupeur ou d'un commissionnaire bureau de ville (...) s'étend pour les commissionnaires bureaux de ville, aux communes mentionnées sur la licence et à leurs communes limitrophes, pour les commissionnaires groupeurs de denrées périssables aux zones courtes des départements mentionnés sur la licence, pour les commissionnaires groupeurs d'autres spécialités aux zones de camionnage des communes comprises dans les départements mentionnés sur la licence"*.

[74] Marcou *A., op. cit.,* p. 99.

actuel : Calberson. Son fondateur, Emile Calberson quitte en 1890 son métier de contremaître dans une filature roubaisienne pour s'engager au Havre, comme premier vendeur. Le magasin de gros où il est alors employé compte dans sa clientèle les tailleurs et couturières de Haute Normandie et sa connaissance des tissus lui est fort utile. Mais c'est d'abord son souci de service à la clientèle qui va décider de son avenir : en 1894, il crée son entreprise de commissionnaire bagagiste.

> *Il a l'idée de mettre sur pied une sorte de service a-près-vente, qui consiste à livrer les tissus à domicile. Le point de départ est simple : il s'entend avec les chemins de fer de la gare du Havre, obtient un emplacement à disposition (payant, bien sûr) dans les wagons de voyageurs, pour y glisser sa marchandise, qu'il expédie sur les rails à Yvetot, Fécamp, Rouen, Dieppe et autres villes des environs, accompagnée expressément d'un petit grouillot chargé de veiller à ce que les colis arrivent à bon port et tombent dans les bonnes mains du correspondant prévu à cet effet. Ce dernier se charge alors de la distribution terminale, qu'il effectue selon les besoins en bicyclette, en triporteur, voire en voiture hippomobile.* 75

La qualité du service a des répercussions immédiates sur le chiffre d'affaires du magasin. D'autres commerçants havrais ayant une clientèle régionale lui confient leurs marchandises, ce qui lui permet d'alléger le coût du transport. Finalement, il décide de se consacrer totalement à sa nouvelle activité de "commissionnaire-bagagiste" et crée sa propre entreprise de groupage en 1893 qui prendra dès 1904 le statut de SARL.

C'est au demeurant sur des principes semblables que s'est développé le géant américain UPS (United Parcel Service) : en 1907, un groupe d'adolescents de Seattle créa une entreprise de coursiers au service des grands magasins qui se développera progressivement sur toute la côte Ouest, avant de s'étendre en 30 ans à l'ensemble des États-Unis[76].

A travers les mutations des acteurs, on perçoit donc comment l'enjeu de la maîtrise du service la plus rémunératrice est l'objet d'âpres disputes dans une première confrontation, où les arguments juridiques et économiques sont, tour à tour et selon les circonstances, employés par les protagonistes des deux camps. Alors qu'ils sont dépossédés de l'exploitation des réseaux d'acheminement, les

[75]Crescent G., *Ma vie que je vous souhaite,* Document Fixot, Paris, 1992, 208 p., pp. 50-51.
[7]^UPS : une institution aux Etats-Unis, *Journal de la Marine Marchande,* n°3094, du 13 décembre 1991.

messagers devenus groupeurs trouvent dans les services des réseaux émergents une position de repli, d'où ils pourront se redéployer, comme nous aurons l'occasion de le voir ultérieurement, avec l'affaiblissement du mode ferroviaire.

La phase de transition de la route au rail est instructive de la manière dont s'opère effectivement le lien decontinuité entre deux réseaux successifs. Le modèle proposé initialement montre qu'après une première phase de complémentarité, les réseaux entrent en opposition et l'un d'eux finit par s'effacer. Mais au lieu de simplement disparaître comme le suggère l'hypothèse de morphogenèse réticulaire évoquée en introduction à cette partie[77], la mutation adaptative se traduit par une mutaion fonctionnelle. Si le réseau des messagers routiers est effectivement démantelé dans sa logique d'acheminement et de maîtrise des moyens techniques (dans notre cas, abandon du réseau et des moyens routiers pour le réseau ferré), la définition d'une nouvelle activité, le "groupage ferroviaire" permet néanmoins la continuité sous la forme de réseau-service qui perpétue, quoique de façon réduite, le système territorial précédent. Sa mise en oeuvre s'appuie désormais sur un nouveau réseau support.

Par ailleurs, complémentarité et concurrence ne jouent pas forcément de manière successive, comme le laisse entendre le modèle génétique où les systèmes se substituraient complètement. L'approche territorialisée des réseaux de messagerie montre qu'ils peuvent s'appliquer simultanément, mais sur des segments différents d'un même système. Cette simultanéité engendre une certaine instabilité, comme ce fut le cas pour la phase de constitution et de diffusion du réseau ferroviaire. L'ambivalence de rapport entre réseaux successifs se retrouve, puisque l'extension du réseau ferré se traduit par un surcroît d'activité de transport de marchandise et conduit à un fort développement de l'activité de l'acheminement routier en position terminale.

CHAPITRE 3. LA SNCF ET L'EXTENSION DU SYSTÈME FERROVIAIRE

La mise en place de la SNCF en 1938 correspond plus à une rationalisation et à une extension des zones de desserte des petits envois qu'à une refonte du système antérieur. Il faudra attendre le lendemain de la Seconde Guerre mondiale pour qu'une réorganisation de grande ampleur des trafics de détail voie le jour. Avec l'instauration de la nouvelle organisation, le système antérieur est donc

[77]Offner J.-M., *op. cit.*

partiellement unifié et surtout étendu dans l'esprit d'un accroissement du service public.

Jusque dans les années 1930[78], près de 6000 gares sont desservies. A partir de 1938, la SNCF organise la messagerie autour de 76 "**zones de wagonnage**', comportant chacune une gare-centre, siège du trafic local et pivot des échanges à longue distance inter-zones. Dans les faits, acheminés à peu près exclusivement par rail, les envois entre gares sont effectués par des wagons très mal chargés du fait de la dispersion des destinations[79]. La succession des transbordements (souvent plus de deux) allongeait considérablement la durée des acheminements et contribuait à augmenter les avaries. La distribution finale restait inchangée, toujours confiée aux traditionnels correspondants du chemin de fer.

A sa création, la SNCF étend les pratiques des anciennes compagnies à l'organisation de l'enlèvement dans les localités où n'existait qu'une obligation de livraison[80]. L'irrigation territoriale assurée par voie ferrée avec un complément routier atteint alors son maximum avec 8300 gares desservies en 1938 contre 4300 en 1912. En 1946 ce chiffre sera retombé à 7700, ce qui représente encore un accès ferroviaire potentiel pour 70% de la population française d'alors. La nouvelle société nationale tend aussi à densifier **les bureaux de ville** dans les principales zones urbaines et à développer les **dépôts de colis** dans les localités rurales pour affiner sa desserte territoriale. Ces services complémentaires acheminent aussi bien des envois en petite qu'en grande vitesse pour les expéditions dont la SNCF a la charge (colis postaux[81], petits colis). Au-delà des gares, les sociétés de bus qui ont en charge le transport de voyageurs assurent aussi des fonctions de messagers pour les zones rurales auxquelles peuvent s'adjoindre une vocation postale. Le bus rural retrouve en quelque sorte une multifonctionnalité qui n'est pas sans rappeler les dilligences du 18ème siècle. Ils occupent une fonction postale, relais entre les bureaux de poste et les divers dépositaires dont les cafés étaient les plus communs. Ainsi dans le Limousin, les bus Bernis disposaient ainsi d'un coffre réservé aux dépêches postales, et *"chacun d'eux était équipé d'une boîte aux lettres fixée en évidence à l'avant du*

[78] Article 20 du Cahier des charges de la SNCF cité dans "Courte histoire de la messagerie", *La vie du Rail*, n°2517, 1995.
[79] Rapport Coquant, 1969, p. 7.
[80] pour toutes les agglomérations de plus de 5000 habitants situées à moins de 5 km d'une gare. Dans les faits, l'enlèvement à domicile restait exceptionnel.
[81] En 1972, litige entre Poste et Sernam, car le colis postal est relevé de 3 à 5 kg. Vers 1978, le Sernam charge la Poste d'assurer la livraison des colis pour les destinataires des régions faiblement peuplées.

véhicule"[82]. *A* cela venait s'ajouter des colis légers ferroviaires et postaux. On comprend dès lors que, lorsque la licence de transport de voyageurs ne fut pas renouvelée en 1932, M. Bernis eut l'idée de se replier sur le seul transport de messagerie, transformant ses autobus en fourgons de marchandises.

Les relations avec les groupeurs et les messagers semblent s'inscrire dans la continuité du *modus vivendi* trouvé avec les anciennes compagnies. Concernant les produits commercialisés par les soins de la SNCF, alors qu'ils partagent tous la traction principale par voie ferrée, plusieurs types d'exécution du ramassage ou de la redistribution sont possibles selon des organisations que nous allons présenter ici succintement.

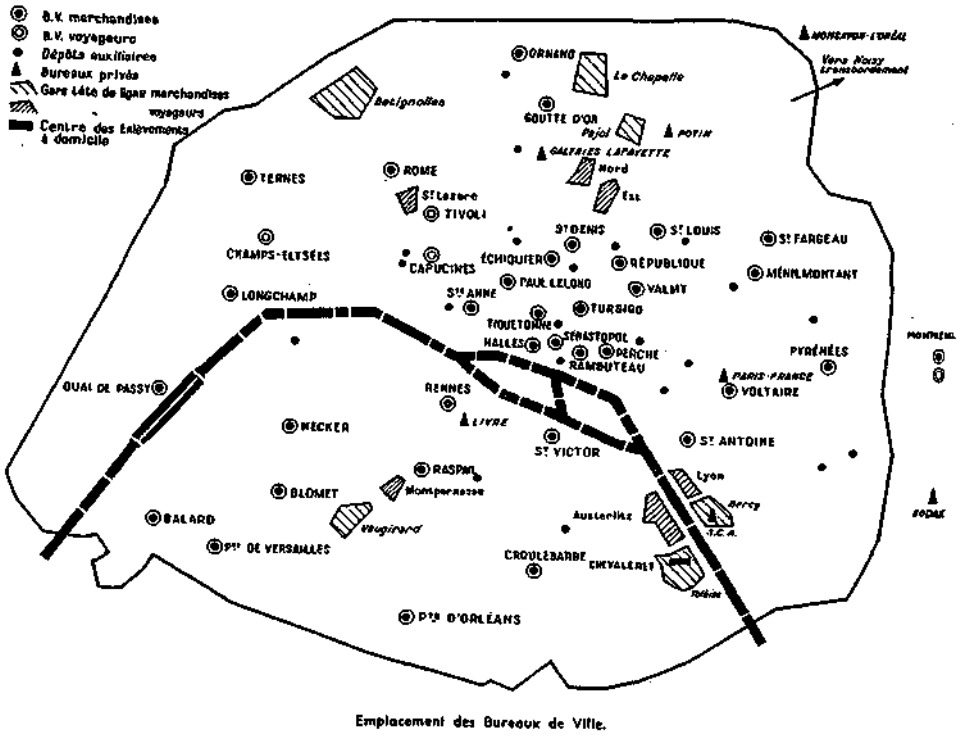
1. La desserte terminale sous le contrôle propre de la SNCF

Le contrôle peut être direct quand la SNCF en confie le service à ses agents, ce qui reste un cas exceptionnel, ou indirect si elle agit par l'intermédiaire d'une de ses filiales dont la plus importante, la SCETA (Société de Contrôle et d'Exploitation de Transports Auxiliaires) présente dans la région parisienne depuis sa création en 1942°3. En 1938, existaient 23 bureaux de ville à Paris dont la gestion sera confiée à la SCETA. A côté des bureaux de ville proprement dits, on trouve des dépôts auxiliaires, des bureaux privés et des centres d'enlèvement à domicile qui maillent assez finement Paris intra-muros.

°[2]Thomasson P., *Cinquante années aux transports Bernis,* Ed. "Les Monédières", Treignac, 1987, 272 p.
[83]Douxami, "Les bureaux de ville de Paris", *Notre trafic,* juillet 1955, n° 126.

Carte 2/1. Les bureaux de ville à Paris en 1955

Source : Douxami (1955)



Les services de camionnage à Paris[84] assurent les livraisons et enlèvements à domicile, desservent les bureaux de ville et organisent le transit des marchandises entre les gares parisiennes têtes de ligne. La gestion de ces trafics est également confiée à partir de 1942 à la SCETA. Elle remplace dans une période difficile plusieurs entreprises privées qui en avaient auparavant la charge. Cette société nouvellement mise en place pour en assurer l'exploitation directe et unifiée au nom de la compagnie ferroviaire va ainsi constituer le noyau des activités routières de la SNCF, promis à un bel avenir.

L'importance des bureaux de ville rend bien compte de la structure de la clientèle des envois de détail : il s'agissait avant tout d'artisans et de détaillants qui étaient approvisionnés par ce canal. Par ailleurs, les particuliers représentaient aussi une

[84]Douxami, "Les services de camionnage à Paris", *Notre trafic*, sept. 1946, n° 20.

part importante du marché pour des envois d'approvisionnements alimentaires, particulièrement importants durant la guerre et les années qui suivirent. L'appellation de colis agricoles rebaptisés en 1946 colis familiaux témoigne de cet usage de la messagerie aujourd'hui complètement disparu.

Le déclin de l'importance des bureaux de ville est lié à l'évolution même des implantations industrielles et commerciales repoussées en périphéries des agglomérations. Le constant recul de la part des particuliers dans le trafic de détail ne permettait pas de maintenir de telles installations. Rapporté au tonnage transporté, le trafic parisien de 1975 n'est plus que le tiers de celui de 1947, entraînant la réduction de ces points de groupage qui étaient encore 49 à la fin des années 1960 et tombent à 29 en 1975.

2. Les accords de correspondance

-En régie, les coûts sont forfaitairement fixés par la SNCF à ses risques et périls (essentiellement dans les grandes agglomérations où un trafic minimum réduit les risques).

-Le cas le plus courant demeure les accords de correspondance définis par les anciennes compagnies, lorsque l'entrepreneur de transport conserve à sa charge toutes les dépenses de service.

> *"Il est rémunéré, d'une part par les allocations que lui verse le Chemin de fer pour le transport des envois dont la taxe comprend l'enlèvement ou la livraison à domicile, d'autre part, par les recettes perçues de la clientèle selon le tarif fixé par le Chemin de fer pour les autres opérations."*

Longtemps, le service ferroviaire laissait à l'expéditeur le choix de la prestation : livraison à domicile ou en gare, à ses frais ou à la charge du destinataire. Ce qui compliquait les procédures, engendrait des retards et surtout encombrait les quais tout en exigeant une surveillance particulière. Afin d'éviter les inconvénients et les risques toujours importants de vol pour les petits colis (dont le poids est inférieur à 5 kg) à vitesse unique, une mesure est prise pour inclure dans les prix généraux le coût de la livraison à domicile[85]. Cette décision est élargie en 1944 au trafic de détail de grande et petite vitesse (pour les envois entre 50 et 5000 kg). De la même manière, le Chemin de fer livre d'office à domicile les colis postaux adressés en gare.

[85] II s'agit en fait d'une décision antérieure à la création de la SNCF puisqu'elle est prise en 1935 lors de la création des tarifs des petits envois.

Avec cette nouvelle organisation, le correspondant héritait de l'ensemble du trafic de détail à l'arrivée (le ramassage était toujours à la charge de l'expéditeur) qui pouvait être auparavant réparti entre différents transporteurs. Il suffisait pour cela au destinataire de mandater le transporteur de son choix pour lui faire parvenir à domicile un colis arrivé en gare. Pour atténuer l'effet d'une décision qui risquait de porter préjudice aux transporteurs locaux privés d'une partie de leur fret, sans que de son côté le correspondant soit en mesure dans de brefs délais d'accroître sa flotte pour répondre aux besoins, la SNCF laissa dorénavant libre le choix du transporteur routier final. Cette décision marque sinon la fin, du moins l'affaiblissement des accords de correspondance antérieurs.

A côté des correspondants, la SNCF avait aussi recours à des services de réexpédition pour lesquels, elle confiait les envois à des lignes régulières d'autocars évoqués plus haut. Il existait aussi des services de transmission, assurés par route par des réseaux secondaires en remplacement d'anciens services ferroviaires. Enfin, des possibilités étaient offertes de recours à la Poste Automobile, service des PTT qui était en mesure de prendre des petits colis avec restriction de poids[86].

3. Les premiers envois express.

En 1931, est créé un nouveau produit : "le colis express", pour les envois urgents (pièce de rechange automobile, articles de mode etc.). Ces envois sont acheminés dans les mêmes conditions que les bagages accompagnés expédiés par les trains de voyageurs les plus rapides. Ils sont acceptés 30 minutes avant le départ et peuvent être retirés 30 minutes après l'arrivée du train en gare. C'est en quelque sorte un produit comparable à l'actuel service DX du Sernam. La livraison à domicile est comprise dans le prix et la distribution suit les canaux décrits plus haut. Elle peut cependant être effectuée "par exprès", c'est-à-dire à la demande, dans les deux heures qui suivent l'arrivée du colis. Un service similaire est possible pour les envois. D'emblée la demande est très forte puisqu'on passe de 24 000 colis en 1931, année du lancement, à 234 000 l'année suivante (1932), pour dépasser le million d'expéditions à la fin des années 1930 :1 243 000 (1937), 1 006 000 (1938).

Avec l'établissement de la SNCF, le système de la messagerie ferroviaire connaît son apogée, dont l'équilibre sera très peu durable. L'extension maximale de la desserte par chemin de fer est remise en cause dès le lendemain de la Seconde

[86]Poulet *}.*, "La nouvelle organisation des services terminaux dans le transport des expéditions de détail et des colis", *Revue Générale des Chemins de Fer,* avril 1966.

Guerre mondiale. La défense par voie législative d'un mode présenté comme le vecteur du service public s'avère à la fois inefficace et difficile à mettre en cause dans le cadre d'une gestion administrative des transports.

CHAPITRE 4. DES RÉFORMES SANS LENDEMAIN ?

L'organisation du plan de transport de la messagerie ferroviaire va évoluer sous le double effet d'un recours accru au mode routier et de la nécessité de réduire des délais peu compatibles avec le niveau général offert par le marché. La position dominante du réseau ferré est désormais contestée. L'évolution de la morphologie se traduit par une contraction de ses points d'ancrage, déprise qui renvoie à la réduction des délais qui conduit à supprimer les dessertes ferroviaires locales au profit de la route.

1. La concurrence croissante du transport routier

1.1 Les premiers signes du déclin

Au lendemain de la Première Guerre mondiale, les camions dont l'usage était d'abord limité à l'intérieur des villes, en remplacement des attelages hippomobiles vont progressivement étendre leurs activités hors du cadre urbain, développant les possibilités du transport routier[87]. Le progrès technique et l'évolution des infrastructures routières, en partie sous l'impact du développement de la voiture individuelle, vont contribuer au transfert modal du trafic de fret. La messagerie de distribution a joué un rôle précurseur : *"Les premiers utilisateurs de camionnettes et de camions furent les chaînes de magasins comme Félix Potin, qui acheta un camion de Dion-Bouton en novembre 1902 pour ses livraisons à Paris et dans ses environs"*[88].. Il fut bientôt suivi par les autres Grands magasins qui utilisaient la route aussi à des fins publicitaires et qui pouvaient ainsi atteindre des consommateurs de classe moyenne en banlieue. A partir de 1930, les constructeurs automobiles lancent des véhicules de plus gros tonnage, équipés de moteurs diesel moins coûteux, alors que les transporteurs banalisent une offre de porte à porte. Dans ce contexte, le groupeur commence alors à jouer son rôle d'arbitre.

La concurrence intermodale se joue donc simultanément à trois niveaux : les capacités techniques propres aux différents modes, les choix socio-politiques et la

[87] Marcou A., *op. cit.,* p. 31.
[88] Jones *J., Un siècle de politique des transports en France,* Celse, Paris, 239 p.

réactivité organisationnelle des acteurs. En messagerie, ces trois niveaux ont joué simultanément en défaveur du rail après 1950.

La compétitivité de la route s'affirmera par la suite avec la constante amélioration du réseau routier français qui bénéficie d'investissements publics massifs[89] et que l'ouverture des autoroutes après 1960 va encore accroître. En revanche, les infrastructures ferroviaires, qui avaient bénéficié d'un investissement massif lors de la période de la Reconstruction, retiendront moins l'intérêt de la puissance publique. Les progrès techniques des véhicules routiers en termes de fiabilité et de consommation de carburant en font un outil plus effectif et plus performant, alors que sur une même période, les progrès techniques du rail sont nettement moins significatifs.

Mais les causes de la perte de réactivité commerciale du chemin de fer sont anciennes, quoique non perceptibles immédiatement. Elles ne sont pas le fait des seules contraintes techniques. Il faut ainsi mettre au premier plan de son déclin les effets de choix politiques de tarification : relèvement des taxes pour le transport de voyageurs[90] et instauration d'un tarif unique [91]. La tarification *"faisait intervenir dans une mesure importante la notion de valeur des marchandises dans la détermination du prix de transport"*[92], ce qui ne manquait pas de pénaliser les produits finis concernés par le transport de détail. Cette pratique, payante dans un contexte de monopole de fait, devenait une invitation à l'écrémage pour ses concurrents routiers.

Sur le plan tarifaire, alors que la SNCF doit appliquer sans discernement les tarifs fixés, quel que soit rapporteur, le transporteur routier est toujours en mesure de moduler son prix. Joseph Jones rappelle que le principe de la **tarification unique,** qui va s'avérer être un handicap majeur (et ne sera remis en cause pour la messagerie qu'avec la création du Sernam en 1970) a été institué durant la Première Guerre mondiale pour des raisons fiscales, alors que ce mode de transport jouissait d'une position quasi incontestée de monopole. Dès lors, les compagnies ferroviaires ne pouvaient pas employer la stratégie qui avait été la leur au 19ème siècle pour s'imposer à la route et à l'eau en baissant les tarifs sur

[89]Le goudronnage des routes nationales est achevé en 1930. Pour accélérer la diffusion de cette technique relativement coûteuse, l'Etat a classé dans cette catégorie de nombreuses départementales. in Neiertz N., *La coordination des transports en France de 1918 à nos jours,* Thèse de doctorat, Histoire, Paris IV, 1995, p. 35.
[90]Pour des raisons budgétaires les taxes passent de 12,5% à 32,5% en 1925-26. Cette augmentation a bien sûr des effets directs sur la gestion de l'ensemble des trafics.
[91]Jones *}., op. cit.,* pp. 38 et 39.
[92]Brion, *op. cit,* p. 410.

les parcours menacés. Dans son ouvrage, R. Bourgeois évoque les importantes distorsions de concurrence au détriment du rail : l'entretien des infrastructures, l'obligation de transport et le respect de l'application des tarifs dans les mêmes conditions à tous les usagers, à quoi s'ajoutent la charge de service public et les prestations gratuites à fournir (transport de la Poste) ou selon des barèmes avantageux pour certaines catégories d'usagers (transports militaires et administrations publiques). Les tarifs ferroviaires servaient aussi la politique industrielle protectionniste française dans la lutte contre la concurrence du charbon anglais ou le recours aux ports nationaux[93]et avaient une répercussion directe sur le surcoût d'exploitation de ce mode de transport.

A la rigidité de la tarification répondaient aussi les bases parfois douteuses de son élaboration : les tarifs pratiqués reflétaient mal les coûts réels du transport ; les prix étaient fixés en proportion du kilométrage effectivement parcouru (et non de l'itinéraire le plus court) et ne tenaient nullement compte du surcoût occasionné par le transbordement. Une péréquation de fait handicapait donc l'ensemble du trafic de détail ferroviaire et interdisait toute référence à un coût réel de revient par envoi unitaire. Dans ce contexte, il devenait facile d'offir un tarif routier plus attractif.

"Avant l'institution des tarifs routiers, pour faire son prix, le transporteur routier téléphonait à la gare pour connaître le prix SNCF et évaluait, compte tenu de la nature du transport, le supplément qu'il pouvait demander sans perdre l'affaire ou la baisse qu'il devait consentir pour l'avoir. Aujourd'hui (1970), il est vrai, les transporteurs routiers se réfèrent le plus souvent aux tarifs routiers, mais ces derniers sont eux-mêmes fonction des tarifs SNCF..."[94]

Plus particulièrement pour le transport de marchandises de détail, la question sensible demeure celle de l'acheminement terminal qui constitue pour le transport ferroviaire le handicap majeur par rapport à la route en termes de coûts et de délais. Les ingénieurs ferroviaires font montre à cet égard d'une grande inventivité technique. Certaines réalisations modernes sont préfigurées par des solutions techniques mises en oeuvre alors. On peut citer le wagon porteur de semi-remorques, la technique des cadres de différentes tailles comparables en tout point au conteneur, et évoquer l'étonnante remorque rail-route[95] qui est un

[93]Bourgeois R., *op.cit.* p. 75 et suiv., p. 203 et suiv.
"[4]Ministère des Transports, *Commission chargée d'étudier un plan d'ensemble dans le secteur des transports routiers de marchandises,* Rapport, février 1970. Annexe 9.
[95]Guibert R., "La remorque rail-route", *Notre trafic,* juillet 1951, n°78.

véhicule routier adaptable aux voies ferrées, et la remorque porte-wagon[96]. Ces modèles, souvent restés à l'état de prototypes, n'ont eu aucun effet sur le déclin du trafic ferroviaire de martchandises de détail. La part de la route pour l'ensemble des transports publics ou privés de plus de 50 km qui s'élevait à 12,6% en 1952 atteignait 41,7% en 1974.

Après une phase d'étroite dépendance, le mode routier se dégage donc vite de l'emprise ferroviaire. Et le mouvement s'initie, on l'a vu, à partir des envois locaux et des tournées terminales. Si la riposte commerciale ferroviaire est entravée plus par des limites techniques propres à ce mode que par les lourdeurs administratives, la solution qui s'esquisse et qu'avaient naguère cherché à adopter les messageries hippomobiles, est celle de l'entente et du partage du marché, que le fer va essayer d'imposer à la route d'abord par voie légale.

1.2 L'impact relatif des politiques de coordination

Face à la menace de plus plus plus pressante de la route qui concerne désormais tous les types d'envois plus pondéreux, les acteurs du rail vont en effet chercher à endiguer leur recul en s'appuyant sur l'arbitrage de la puissance publique à travers les politiques de coordination mises en place entre les années 1930 et 1960. Il ne s'agit pas ici de détailler les raisons et les modalités d'intervention de l'Etat dans la concurrence intermodale[97], mais de tenter d'en comprendre les répercussions plus ponctuelles sur l'organisation de la messagerie.

On peut d'abord rappeler que l'intervention réglementaire n'a jamais concerné *stricto sensu* les envois de détail. Aucune règlement tarifaire ne concerne les envois routiers de moins de cinq tonnes qui sont donc libres. M. Rimbeau estime que *"les pouvoirs publics n'ont pas voulu étendre le régime des tarifs réglementaires à ce secteur (petits colis jusqu'à 50 kg et envois de détail (jusqu'à 5000 kg), car ils considèrent que le problème de la coordination tarifaire entre le rail et la route ne se pose pas dans ce domaine avec la même acuité que dans celui des charges complètes. En outre, ils redoute la difficulté d'un contrôle tarifaire portant sur la multitude d'envois composant ce genre de transport"*[98].

[9°] pour ces innovations voir Bourgeois R., *op.cit.*
[97] Neiertz N., *op.cit.*,1995.
Salini, *L'intervention de l'Etat sur l'exploitation des transports terrestres de marchandises en France entre 1840 et 1938,* Thèse de Doctorat de 3è cycle, Paris IX, 1978.
[9^] Rimbeau, *op. cit.,* p. 41.

En messagerie, les tarifs de groupage routier sont donc établis librement à la convenance des deux parties (voiturier et groupeur). Ils suivent le tarif 100 pour le groupage ferroviaire. Toutefois, les législations de transport successives ont eu des répercussions directes sur l'organisation d'un secteur qui a recours à des chargements complets pour l'exécution de ses tractions. Dans ce cadre, le contingentement des licences a joué un rôle décisif.

La conception d'une gestion arbitrée des transports a d'abord prévalu dans la décret-loi du 16 avril 1934 sur la coordination entre chemin de fer et route. L'intervention de l'Etat naît directement de la crise économique qui accule les Compagnies ferroviaires à un déficit croissant. Par la réglementation, les pouvoirs publics cherchent à encadrer la concurrence et à favoriser la coopération entre acteurs des transports. Cette première mesure générale sera suivie des décrets du 12 novembre 1938 et du 12 janvier 1939. Ces différents dispositifs législatifs resteront largement inappliqués du fait de la guerre. L'idée d'apaiser des rapports concurrentiels intermodaux se traduit par une conception que l'on peut qualifier de techniciste et de corporatiste de la production des transports. La SNCF fondait ainsi une partie de son discours sur la dénonciation des préjudices pour la collectivité de liasons concurrentes par différents modes. Ses dirigeants ne cesseront d'afficher le bien-fondé politique et économique du partage *naturel* entre modes de transport.

A la Libération, la politique de coordination sera reprise sous diverses formes sous l'égide du Ministère des Travaux Publics et des Transports" :

- **la coordination technique** reste assez limitée. Elle s'applique à faciliter l'interopérabilité du matériel roulant : remorque rail-route, conteneurs, dessertes routières terminales
- **la coordination contingentaire** consiste à fixer la capacité d'action des entreprises par des autorisations entraînant un contingentement en tonnage et en zones géographiques.
- **la coordination tarifaire** détermine des tarifs permettant le libre choix des moyens conformes aux prix de revient théoriques des modes de transport.

L'évolution conduit dans un premier temps au renforcement des mesures tarifaires, mais c'est finalement les mesures contingentaires qui vont se révéler les plus contraignantes pour le développement de la route. Leurs conséquences pour l'exploitation routière de la messagerie seront évoquées dans les paragraphes suivants. Ces dispositions ne seront assouplies que très

"Rimbeau, *ibid,* p 45.

progressivement. D'abord les zones courtes ne seront plus soumises à restriction après 1973, puis c'est l'ensemble du secteur qui connaît une progressive libéralisation à partir des années 1970, en culminant avec la suppression de la TRO[100] en 1986. Cette politique s'inscrit dans un contexte de croissance des échanges et est fondée sur les règles de l'économie de marché qu'impose la mise en oeuvre du Marché Commun (égalité de traitement et autonomie des modes de transport, libre choix des usagers).

Il serait cependant faux de penser que la réglementation était seulement recherchée par les agents de l'Etat ou la SNCF. M. Rimbeau souligne que l'organisation professionnelle des commissionnaires de transport-groupage a de son côté aussi oeuvré pour normaliser les règles tarifaires applicables aux envois de détail. Ils cherchent à obtenir leur homologation ministérielle qui leur est finalement accordée en 1967 sur proposition du Conseil des Commissionnaires de Transport. L'idée de tarification professionnelle relancée en 1972 repose sur un système d'établissement des prix par zones départementales, qui se décline selon la nature des marchandises et leurs tranches de poids. Il ne sert alors que de référence indicative.

Parmi les divers dispositifs réglementaires issus de la coordination, le régime des licences a sans doute été le plus important dans les débuts de l'organisation de la messagerie routière. Si le tarif de messagerie n'était pas soumis à la TRO (Tarif Routier Obligatoire), ni aux astreintes des règles générales de la coordination, les messagers routiers étaient concernés indirectement par cette législation du fait du goulot d'étranglement que représentaient le système d'attribution administrative des licences. Dans cette période de contingentement, la contrainte pour obtenir des licences de traction longue est très lourde dans le développement. Pour répondre à la demande croissante de transport, les entreprises les plus dynamiques sont même amenées à acheter leurs concurrents en fonction du nombre et du type de licences dont elles disposaient.

La législation distinguait les **zones** de camionnage[101] qui correspondaient plus ou moins aux limites départementales, des **zones courtes** (licences régionales de type B délivrées par le Préfet de chaque département) définies par le département et les départements limitrophes (selon un découpage parfois aléatoire fourni par les DDE), enfin la **zone longue** (licence nationale de type A délivrées par le Ministère

[100] Mise en place à partir de juillet 1961, la TRO (Tarification Routière Obligatoire) s'appliquait à tous les envois de plus de 5 tonnes sur plus de 150 km.
[101] Le développement qui suit doit beaucoup à M. Trassard (Transports Dubois).

des Transports) correspondait à des trajets de plus de 200 km. L'ensemble du dispositif de découpage était envisagé comme un moyen de protection du rail. Alors que les délais administratifs restent très longs, l'obtention de la licence négociable sur des marchés de gré à gré était extrêmement coûteuse. Représentant un capital important, elle était considérée par beaucoup comme le principal fonds de commerce d'une entreprise de transport routier[102].

Un tel découpage instaurait sur le papier de véritables frontières intérieures pour le trafic de marchandises, frontières dont le tracé administratif pouvait s'avérer très handicapant : ainsi au départ de Rennes, la zone courte s'arrêtait à quelque 8 kilomètres de Montaigu. On ne pouvait alors atteindre cette destination qu'en disposant d'une licence de zone longue ou en confiant son trafic à une agence locale. Cette dernière, du fait de son implantation disposait d'un droit de camionnage, seul en mesure de relayer l'acheminement principal. Les ruptures se reproduisaient à chaque limite de zones, et c'est là qu'avaient fréquemment lieu des contrôles de police. De manière marginale ces pratiques ont pu avoir un effet structurant sur le choix ancien d'implantations de quais, devenues aujourd'hui aberrantes : elles expriment la possibilité d'assurer la desserte de plusieurs centres importants à partir d'un point unique. Pour en contourner les effets pervers de la législation, d'autres pratiques moins légales avaient cours, comme l'emploi d'une double carte alors que chaque véhicule était affecté à une zone... A partir de 1970, le contingentement des licences est progressivement assoupli. L'administration suit alors une politique plus libérale dans leur attribution, afin d'ouvrir la profession à la concurrence commerciale et de répondre à la croissance constante des besoins de transport industriel.

Le bilan effectif de cette volonté d'encadrement reste finalement maigre par rapport aux projets annoncés. Cela se vérifie particulièrement pour les envois de détail. Les textes qui postulent la synergie des différents modes restent lettre morte. Au fond, les effets de la coordination, sans donner un nouvel élan au fer, semblent surtout avoir entravé le développement routier. Toutefois, l'échec du projet institué de collaboration intermodale ne décourage pas la SNCF qui tentera de le réactualiser sur la base d'accords avec les groupeurs privés (Projet de desserte en Surface de 1965), et finalement au sein même du groupe ferroviaire à travers le rachat de nombreuses entreprises routières, deux stratégies qui se solderont par des échecs.

[102]Afin de limiter la spéculation sur les licences de zones longues, celles-ci avaient été rendues personnelles, incessibles et renouvelables tous les septs ans. Pour plus de détail se reporer à Neiertz N., *op. cit.,* p. 438 et sq.

1.3 Les logiques du repli ferroviaire

En messagerie, la progressive déprise du transport ferroviaire au profit de la route s'opère quasi-simultanément dans les régions faiblement peuplées et dans les zones urbaines de très forte densité. La possibilité d'un remplacement de la desserte ferroviaire par un acheminement routier a été inscrite dans le cahier des charges de la SNCF dès 1949[103], lors du Décret de Coordination. L'opérateur ferroviaire reste cependant responsable du transport de bout en bout, ce qui lui assure en principe le contact avec la clientèle. Le transporteur routier n'apparaît ici que comme sous-traitant. La suppression des arrêts ferroviaires dans les gares secondaires se traduit par une meilleure rotation du matériel roulant, un raccourcissement des délais et enfin une plus grande souplesse par l'ajustement immédiat des véhicules routiers en service aux besoins de transport. Au début auxiliaire du fer, la route va s'affranchir de cette encombrante tutelle.

Il faut aussi rappeler l'efficacité grandissante du mode routier : la charge maximale des véhicules passe après 1930 à 10,12 puis 15 tonnes de charge utile. Le nombre des camions croît d'autant plus vite que les constructeurs offrent des facilités de paiement, détournant les marchandises les plus riches et commercialement les plus intéressantes pour le fer[104]. Les groupeurs maintiennent en général le libre choix du mode de transport, acquérant de ce fait une position d'arbitrage entre les deux modes, certains tendent à se spécialiser sur un seul mode de traction.

La tendance tend à s'imposer aussi en zone dense : c'est par exemple en 1947 que la desserte par camions de distribution et de ramassage, limitée jusque-là aux communes centrales, s'étend au Grand Lyon. Elle suit en cela le modèle parisien où l'acheminement ferroviaire de banlieue est remplacé par la route entre 1947 et 1951 : à partir d'une vingtaine de sous-centres d'éclatement (gares-îlots) reliés directement aux têtes de lignes de Paris, les services de camionnage servent l'intégralité des domiciles dans une zone de 25 km de rayon autour de la capitale dans les délais qui deviennent alors comparables aux livraisons parisiennes[105].

[103]Décret n° 49-1473 de novembre 1949.
l°[4]Marcou A., *op.cit.* pp. 34 et 35.
lO^Guibert R, "L_a chaîne des transports et des manutentions dans les chemins de fer équipements terminaux", *Notre trafic,* juin 1951, n°77 pp. 3-7. *"Cette nouvelle organisation remplace un acheminement par lequel "les colis qui étaient acheminés en une nuit de Bordeaux ou de Lyon sur Paris perdaient deux ou trois jours dans les brouettages ferroviaires sur les lignes de ceinture des banlieues pour aboutir parfois dans des petites gares où n'existaient pas de services à domicile."*

1.4 Les destructions de guerre et l'électrification des lignes : des causes locales de recours à la route

Certains tronçons de lignes qui avaient subi des dommages durant la Seconde Guerre mondiale n'ont pas été remis en état, pour des questions budgétaires dans un premier temps, puis pour des motifs de rentabilité économique. Les liaisons étaient alors assurées par camion au titre des services de prolongement routier et jouissaient d'un alignement tarifaire sur le prix du rail.

Au-delà des arguments traditionnellement avancés en faveur de la route, le transfert modal peut aussi se faire au profit du rail. Cela suppose d'abord une concentration des envois plus importante vers certains points du réseau permettant au mode ferré de jouer à plein sur des économies d'envois massifiés. Par ailleurs, comme le rappelle utilement un article paru en 1948[106], la SNCF tire parti du report d'une partie de son trafic de messagerie vers la route de la lente et encombrante desserte omnibus des trains locaux de messagerie qui permet la libération de sillons pour d'autres trafics plus rentables. En effet, sous la double contrainte des tonnages croissants et de la réduction momentanée de circulation des trains imposée par l'électrification de la ligne Paris-Lyon, les services d'exploitation de la région sud-est sont amenés à remplacer, à partir d'octobre 1947, l'ancien système du double service de messagerie peu efficace par la seule messagerie ferroviaire semi-directe entre gares-centre. Les trains locaux de messagerie sont remplacés dans un premier temps par une desserte routière strictement parallèle au plan de transport par le rail. La ligne Paris-Lyon est ainsi divisée en 12 circuits confiés à des entreprises routières sur proposition de la Fédération Nationale des Transporteurs Routiers et dont la SCETA assure l'exploitation ou le contrôle.

Le plan de transport tel qu'il a fonctionné jusqu'au milieu des années 1960 continuait à se calquer sur des techniques ferroviaires extrêmement pesantes puisqu'elles s'imposaient même pour les itinéraires routiers. Ceux-ci ajustés en remplacement d'une desserte par train devaient s'insérer dans un plan général qui mettait la SNCF dans l'obligation de desservir l'ensemble des 6000 gares françaises pour le trafic de détail. Donc, malgré l'évolution modale de la fin des années 1940, la messagerie de la SNCF reproduisait involontairement des contraintes techniques obsolètes. Du fait de la complexité des itinéraires suivis, le personnef se trouvait dans l'incapacité de connaître l'ensemble du plan

106rj>e]acarte et Pouzadoux, "Desserte routière des petites gares de l'artère Paris-Lyon", *Revue Générale des Chemins de Fer*, mars 1948, n°3, 69ème année pp. 73-78.

d'acheminement qui avait en outre évolué de manière divergente dans les différentes régions pour répondre à l'évolution du trafic.

1.5 Une dégradation cumulative

De nombreuses causes peuvent être avancées pour expliquer le progressif recul de l'usage ferroviaire en messagerie. Le transfert modal résulte de la conjonction de divers éléments que le simple constat souvent avancé *a posteriori* "d'un manque de souplesse du rail" est loin de résumer complètement. Il faut considérer certains éléments structurels au-delà des classiques contraintes techniques. L'évolution de la disposition spatiale des centres productifs joue dans ce cadre une rôle souvent négligé.

Dans un premier temps, on peut souligner que le transport de lots s'était orienté vers la route de manière plus précoce que pour la mesagerie. L'implantation des quais des entreprises de messagerie dans les cours des gares de marchandises, quais souvent loués à la SNCF pour des sommes modiques, a joué comme frein au transfert modal. Par ailleurs, il ne faut pas oublier la faible fiabilité mécanique des camions, alors même que les délais étaient longtemps restés meilleurs par voie ferrée que route : les wagons chargés la veille arrivaient en gare entre 4 et 6 h du matin, permettant d'organiser les tournées de distribution dans la matinée. Jusque dans les années 1960, les services ferroviaires restaient très compétitifs sur certaines lignes : ainsi par exemple, au départ de Roubaix ou de Sedan, les produits textiles enlevés le soir arrivaient à Paris dans le quartier du Sentier le lendemain avant 8 h, offre que seuls proposent aujourd'hui les meilleurs services express.

La lente érosion des trafics a aussi eu un impact qualitatif sur le niveau des prestations offertes. La dégradation conduit à une baisse des fréquences et mène insensiblement vers une détérioration des délais offerts, alors même que les industriels devenaient plus exigeants sur ce critère. Si, longtemps, les routiers sont restés en retrait par rapport aux offres de la SNCF, qui disposait de vitesse de transport et de fréquence de desserte plus élevées, le rapport va progressivement s'inverse.

Il faut enfin replacer le transport de détail dans un contexte de desserrement des activités productives vers les zones industrielles. Cette migration va particulièrement pénaliser le trafic ferroviaire lié à une implantation datant de la deuxième moitié du 19ème siècle. Les nouveaux schémas d'urbanisme qui regroupent les activités industrielles en périphérie des agglomérations frappent

durement l'activité de messagerie ferroviaire. Le transfert d'activité se fait au profit de sites qui ne sont pas tous embranchés, même si la planification originelle le prévoyait. En l'absence de toute desserte ferroviaire, le trafic était évidemment perdu. Pourtant, même la présence d'embranchements n'en assurait pas le maintien car les nombreuses manoeuvres désormais nécessaires pour acheminer les wagons isolés jusqu'à leurs destinations périphériques constituaient un handicap de taille pour les prestataires. Naguère déchargés avant 7 h, les wagons isolés ne parvenaient au mieux vers 10 h aux quais des messagers et interdisaient de fait l'organisation efficace d'une tournée dans la matinée.

Enfin selon les professionnels, les mouvements sociaux qui ont caractérisé la fin des années 1960 et les années 1970 qui ont particulièrement touché le monde cheminot ont précipité indubitablement un transfert spatial et modal vers des périphéries bien connectées aux voies rapides de contournement des agglomérations[107]. Les nombreux piquets de grève qui bloquaient régulièrement et à des périodes cruciales les gares de marchandises, paralysant indistinctement les mouvements ferroviaires et l'accès aux quais des messagers indépendants ont accéléré la délocalisation des messagers vers les nouvelles zones industrielles. Cette relocalisation permettait par ailleurs au prestataires de remplacer les locaux exigus souvent mal adaptés aux contraintes de nouvelles dimensions des camions et à la forte croissance des mouvements.

Nombreuses sont les entreprises routières soulignant que leurs origines sont liée à une défaillance de la SNCF, autant pour la qualité du service que pour sa continuité. Ainsi, les grèves du secteur public sont à l'origine de nombreuses voctions de messagers. On retrouve par exemple cette justification chez Grimaud, dont le premier contact avec le transport de détail remonte à une grève de cheminots :

> *En 1951, à la suite d'une grève SNCF, Grimaud qui s'était spécialisé dans le transport de viande est réquisitionné pour acheminer de la levure vers l'Ouest. C'est la première expérience de messagerie*[108].

Tioutefois, ce n'est véritablement que 9 ans plus tard que Grimaud se lance sur le segment Ouest-région parisienne. De même Extand, alors Boy Course, met sur pied sa messagerie express pour répondre à la demande de messagerie express durant les grèves de l'administration postale. Et il ne s'agit là que de deux exemples sur une liste incomplète.

[107]Cette analyse ressort nettement dans les entretiens de M. Jean Simon et de M. Didier Allavène alors respectivement responsables chez Mory et chez Calberson.
[108]Extrait de la plaquette de présentation de l'entreprise.

2. Les tentatives successives de réorientation à travers les plans de transport

2.1 Le nouveau régime d'acheminement et de tarification ferroviaire du 1er janvier 1946[109]

Une véritable refonte du plan de transport ferroviaire intervient dans les années qui suivent la Libération. D'imposantes modifications ont été apportées avec cette réforme tant pour les conditions de transport que pour la tarification[110]. Elles visent à une révision des coûts et une simplification des produits proposés par la SNCF. Il s'agissait aussi de rationaliser l'offre antérieure, car avant la guerre, pour freiner l'évasion du trafic vers la route, la SNCF avait multiplié les acheminements spéciaux de petite vitesse et compliqué par là même le travail de triage. Cette restructuration traduit aussi l'évolution de l'exigence de délais plus courts qui s'exprimait déjà avant la guerre. Elle était rendue alors concrètement réalisable par la nécessité de reconstruction des nombreuses gares détruites durant les hostilités. Toutefois, la refonte de l'organisation des plans de transport de la SNCF ne se réalisera que progressivement avec la remise en état des lignes et le remplacement du matériel.

L'ensemble des activités de traitement du fret est désormais concentré sur un seul site qui s'établit dans les anciennes gares de Petite Vitesse, plus vastes que les anciennes installations Grande Vitesse, ces dernières sont affectées à d'autres activités et éventuellement louées à des groupeurs.

L'offre à deux niveaux de prestation est maintenue dans son principe, mais très profondément transformée. L'amélioration des délais est obtenue non par l'augmentation des vitesses commerciales, mais par la suppression d'escales.

Le régime ordinaire (RO) qui remplace l'ancienne Petite Vitesse en garde les principales caractéristiques de fonctionnement. Le régime accéléré (RA) héritier de la Grande Vitesse subit de plus amples modifications. Il est désormais totalement indépendant des trains de voyageurs car l'ancienne formule de la

109 p_ej_assus> "Modification du régime d'acheminement et de tarification des transports de marchandises sur la SNCF", *Notre Trafic*, janv. 1946, n°12, pp. 12-14.
Boyaux et Dargeou, "Modification du régime d'acheminement et de tarification des transports de marchandises sur la SNCF", *Revue Générale des Chemins de Fer*, Janv/Fév. 1946, n°l.

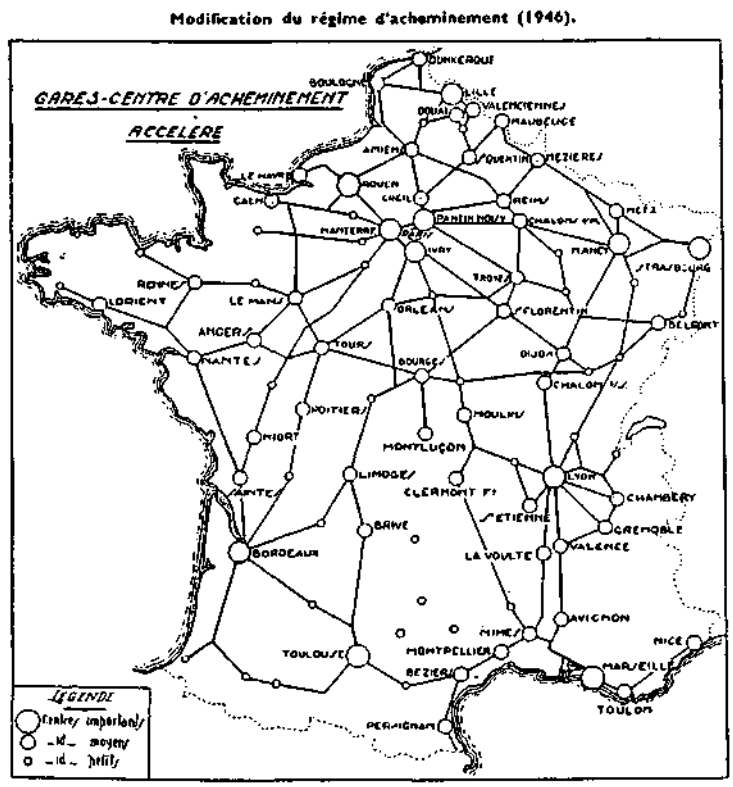
[110] L'unification de la tarification des envois de moins de 50 kg remédie aux chevauchements tarifaires entre les "petits colis" et les colis postaux et colis-poste dont les prix et les conditions de transport étaient établis selon des principes très différents : alors que les prix des produits postaux étaient uniques sur l'ensemble du territoire, le coût d'acheminement des "petits colis" était proportionnel à la distance ce qui les rendait plus attractifs pour les envois de faible distance.

traction mixte (voyageurs-marchandises) ne pouvait plus répondre à la croissance des trafics rapides en forte augmentation pour un coût d'exploitation trop élevé. En régime accéléré, le système d'exploitation s'organise à deux niveaux qui instaurent une hiérarchisation des trafics et des dessertes :

-les trains de messagerie à grand parcours relient régulièrement les centres importants de trafic, disposent de centres de triage dédiés, pour assurer une plus grande efficacité du traitement et bénéficient d'une priorité sur les autres trafics de fret.

-autour de ces gares-centre circulent en étoile des trains locaux de messagerie. Plus lents, ils assurent la desserte des gares secondaires. Au-delà, la livraison est assurée par voie routière après une deuxième rupture de charge en gare. Afin de réduire les manutentions, des acheminements routiers commencent même à remplacer le fer au départ de certaines gares-centre. Les délais assurés, même s'ils ont été ainsi améliorés par rapport à l'avant-guerre, paraissent interminables au regard des délais actuels. Encore s'agit-il là de temps de parcours qui ne prennent pas en compte des acheminements terminaux.

Carte 2/2. Les gares-centre d'acheminement accéléré
Source : SNCF (1946)



Dans cette nouvelle nomenclature, le terme de messagerie commence à s'appliquer autant à un poids qu'à une vitesse : avec la réforme de 1946, les envois isolés de moins de 5 tonnes sont systématiquement acheminés en régime accéléré. Mais en principe rien ne semble exclure de ces trains les wagons complets que peuvent confier les groupeurs ou les chargeurs.

2.2 L'organisation de desserte en surface (1965)

L'élaboration du plan de transport de desserte en surface s'échelonne en deux phases : après l'échec relatif d'une proposition de collaboration approfondie avec les groupeurs ferroviaires pour endiguer le déclin de son trafic de détail, la SNCF va adopter pour son compte les lignes directrices du projet. Nous verrons successivement les deux moments de sa réalisation.

Alors que les transporteurs routiers ont mis sur pied des liaisons qui doublent avantageusement l'offre ferroviaire sur les axes les plus chargés, la stratégie de la SNCF consiste à chercher appui sur les groupeurs dont elle désire se faire des alliés privilégiés face à la montée en puissance de la concurrence routière en leur accordant des incitations tarifaires. Derrière de telles propositions, la SNCF cherche la massification des envois qui, outre l'avantage de la baisse du coût unitaire, permettrait en traitant des volumes plus importants d'assurer des liaisons directes entre gares principales. Certains pouvaient y voir aussi le signe d'un désengagement progressif de ce marché par la SNCF.

L'offre de collaboration est par ailleurs étendue aux opérations finales de co-ramassage et de co-livraison qui visaient en particulier la rationalisation de la distribution urbaine par la mise en commun des opérations finales de desserte dans le cas de villes de plus de 10.000 habitants. Ainsi conçues, ces dessertes finales pouvaient être assurées par un groupeur, un messager local ou le correspondant SNCF dans la mesure où tous respectaient une clause de non-nuisance et pratiquaient des prix identiques. De cette époque date l'affaiblissement croissant de la SNCF dans le trafic de détail. Cette collaboration a permis aux groupeurs de bénéficier du carnet d'adresses des clients de l'opérateur ferroviaire, qui jouissait du gros avantage d'une notoriété inconditionnelle. L'entreprise ferroviaire publique se défendait de toute tentation de monopole ; en fondant leurs discours sur la dénonciation des préjudices pour la collectivité de liaisons concurrentes par des modes différents, ses dirigeants ne cessent d'afficher le bien-fondé politique et économique du partage *naturel* entre modes de transport et cette idée de gestion

apaisée des rapports inter-modaux va se prolonger longtemps encore. Elle trouve ses racines profonde dans la représentation d'une gestion arbitrée de l'économie.

Toutefois ce projet va vite tourner court. La constitution d'un front commun ferroviaire a de quoi effrayer les groupeurs : ils craignaient de perdre leur identité commerciale et de s'attacher au destin d'un mode qui semblait très menacé. Cela réduit l'effet escompté par la SNCF. Si les résultats semblent avoir été satisfaisants pour la traction principale^, dans la plupart des cas, les commissionnaires ont préféré garder la maîtrise des acheminements terminaux. A cela s'ajoute, comme une cause secondaire, l'éventuelle dispersion des quais entre SNCF et groupeurs qui ne facilitait pas les tournées communes.

Ainsi soumise à un écrémage croissant des trafics de messagerie par les groupeurs et les transporteurs routiers, et pour tenter d'endiguer un déclin de plus en plus préoccupant, la société met en place en 1965 un **plan de desserte de surface.**

Cette nouvelle organisation tire les conséquences de l'échec des projets de coopération précédents et dessine un nouveau plan de transport profondément remanié qui n'assure que la gestion des envois propres de la SNCF[112] & [113]. Elle repose sur deux principes qui seront encore accentués avec la création du Sernam cinq ans plus tard et ses réformes successives :

-un recours croissant à la route par suppression de toutes les dessertes ferroviaires locales et leur remplacement par un service routier.

-la réduction massive des gares ouvertes au trafic de messagerie, dont le nombre est divisé par trente, passant de plus de 6000 à moins de 200 ! La plupart des gares fermées aux trafics de détail transférés à la route, restent cependant accessibles aux wagons ou aux trains complets. Intégrées dans les circuits de ramassage, les gares fermées au trafic ferroviaire restent néanmoins des points de dépôts de colis.

Dans ce nouveau plan de transport de messagerie, la France est découpée en 187 zones de "Desserte de Surface" (par opposition à la desserte linéaire antérieure) qui disposent chacune d'une Gare de Concentration du Détail (GCD) vers laquelle convergent les opérations de ramassage et de distribution. Sur les 76 chantiers de

m Le rapport Coquant de 1969 indique que le chargement par wagon est passé de 2,9 tonnes en 1963 à 3,9 tonnes en 1967, réduisant le nombre de transbordement de 1,8 fois en moyenne à 0,6 *op.cit.* p. 8.

[112]Lacoste L., "Les principes de base de la nouvelle organisation des transports de détail et de colis", *Revue Générale des Chemins de Fer,* avril 1966.

[113]Guerville A. "Le nouveau plan de transport par fer", *Revue Générale des Chemins de Fer,* avril 1966.

transbordement, 14 sont maintenus avec chacun d'eux une zone d'action bien délimitée. Chacun de ces chantiers joue le rôle d'étoile ferroviaire pour les envois inférieurs à un wagon.

Carte 2/3. Organisation de la messagerie de la SNCF en 1965
Source: SNCF (1965)

D'une certaine manière, cette réorganisation correspond à l'amplification et à la systématisation étendue à l'ensemble du réseau de la solution mise en oeuvre dès 1947 sur l'axe Paris-Lyon. Alors qu'elle s'était limitée en 1947 à remplacer les tronçons ferroviaires équivalents, elle pousse la logique en adaptant le découpage des zones afin de répondre à des contraintes très variées :

-les zones doivent être suffisamment réduites pour permettre la desserte routière journalière sans créer de points d'éclatement secondaires. Il faut souligner que, pour la première fois, les contraintes de la technique routière sont prises en compte comme élément structurant du plan d'ensemble.

-ces zones doivent cependant être assez grandes pour générer un trafic suffisant permettant un plan de transport ferroviaire avec le minimum de transbordement.

-enfin, le découpage doit tenir compte des situations ferroviaires (installations existantes et localisation des gares-centre sur le réseau).

On peut comprendre que la prise en considération de telles contraintes entraîne une rigidité d'exploitation à laquelle ne sont pas soumises les techniques purement routières. Toutefois, pour relier certains centres ferroviaires proches, la SNCF peut désormais recourir librement à des fractionnaires routiers. L'organisation de "desserte en surface" est réalisée dans le même esprit de partage modal qui vise à associer plus étroitement rail et route (groupeurs et messagers routiers). Ainsi, la desserte locale était confiée à de nombreuses entreprises régionales et locales regroupées au sein de la Fédération Nationale des Transporteurs Auxiliaires (FNTA). Alors que l'opérateur ferroviaire gardait le contrôle du transport de bout en bout, il appliquait la communauté de responsabilité aux services de ramassage et de distribution[114]. De manière générale, l'individualisation des circuits routiers permettait un meilleur contrôle financier et supprimait les nombreux doubles emplois de services : auxiliaires du chemin de fer, correspondants, services de transmission et de réexpédition. Pour attribuer les circuits, la SNCF organisait des tables rondes dans chaque département avec les différentes parties concernées.

2.3 Un bilan médiocre des réformes successives : la messagerie ferroviaire à la croisée des chemins

Sous la pression de la concurrence des groupeurs et des transporteurs routiers, cette réforme est vite devenue inefficace, conduisant la SNCF à opter à la fin des années 1960 pour la mise en place d'une nouvelle structure, le Sernam qui sera opérationnel à partir du 1er janvier 1971. Une telle réforme est rendue nécessaire par la dégradation rapide des résultats du trafic de détail. Deux rapports sont établis sur demande ministérielle afin d'analyser les solutions envisageables. Au vu des comptes d'exploitation, le rapport Nora envisageait la pure et simple suppression du service de détail de la SNCF. Mais ce sont finalement les

[114]Sur le plan juridique, avant 1965, le contrat de transport mentionnait la seule SNCF qui exécutait entièrement le transport sous son contrôle et sa responsabilité, même les transports effectués par route. Dans la nouvelle organisation, à côté de la SNCF apparaît le transporteur routier qui assure les parcours complémentaires, les deux entreprises sont donc solidaires de la bonne exécution du transport, même si chacune d'elles n'en exécute qu'une partie. Un régime de communauté est établi qui constitue les "Conditions Générales de Transmission des Marchandises entre la SNCF et les services de Ramassage et de Distribution (C.G.T.S.R.D.).

recommandations plus modérées avancées par une seconde *commission chargée d'étudier les problèmes posés par le transport de marchandises sous la forme d'expédition de détail* qui seront retenues. Le rapport, dit Rapport "Coquant", du nom de l'ingénieur général des Ponts et Chaussées qui l'a dirigé à la demande du Ministre des Transports, a été rendu public en novembre 1969, après un an de consultation. Il a le mérite de présenter, outre la situation de la SNCF, un état des lieux de l'organisation de la dynamique du marché national de la messagerie d'alors et de dresser un portrait détaillé de l'activité du groupage.

Le rapport Coquant dénombre ainsi quelques 730 entreprises de groupage dont 600 sont de type artisanal, ne disposant que d'un seul établissement, alors que les 130 autres possèdent la moitié des installations (1150 établissements). Ils remettent les 3/4 de leurs envois à la SNCF (3 millions de tonnes contre 2 en 1960). La moitié des établissements est située en région parisienne, le Nord, l'Est ou la Région lyonnaise, qui sont les centres expéditeurs pour une clientèle qui apparaît comme concentrée. Le rapport souligne le dynamisme nettement plus marqué des groupeurs dont le succès est attribué à la souplesse de tarification qui n'est de surcroît pas concernée par une quelconque réglementation, contrairement à la route (TRO). Les rapporteurs dressent par contraste les nombreuses imperfections du service de détail, imperfections qui selon leur jugement tiennent moins au mode de transport qu'aux défauts de gestion.

Graphique 2/1. L'effritement du trafic ferroviaire de messagerie de la SNCF
Source : Sernam-Pieffort (1971)[115]

Evolution du trafic de messagerie de la SNCF entre 1958 et 1973

ll^Pieffort, "Le service national des messageries", *Revue Générale des Chemins de Fer,* mai 1971.

Année	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Millions de Tonnes	3,02	2,97	2,95	3,01	2,98	2,55	2,34	2,10	1,81	1,67	1,35
Base 100	100	98,3	97,7	99,7	98,7	84,4	77,5	69,5	59,9	55,3	44,7

Tableau 2/1. Comparaison des trafics ferroviaires de messagerie des groupeurs et des services de la SNCF (en Mio. t.)
Source : Rapport Coquant (1969)

	1947	1963	1968[116]
Trafic de détail SNCF	5	3,3	2,3
Trafic ferroviaire des groupeurs	0,79	3	3,02

Ces chiffres illustrent une croissance qui se fonde en partie sur l'écrémage du marché par les commissionnaires et sur des effets structurels d'organisation du système ferroviaire :

-Les expéditions des particuliers n'intéressent pas les groupeurs et sont donc confiés à la SNCF qui ne peut les refuser, astreinte à l'obligation de service public. Ce report a une répercussion directe sur la structure des envois de détail de la SNCF qui sont plus dispersés et plus légers que la moyenne des autres transporteurs.^^[7]

-De même, en cas de trafic déséquilibré, le repositionnement des wagons vides incombait à l'opérateur public et correspondait à des opérations dont le coût se répercutait sur l'ensemble du réseau. On voit mal comment l'entreprise publique aurait pu trouver du fret de retour, alors que le commissionnaire n'y parvenait pas ! La part du groupage ferroviaire déclinera ensuite progressivement sous la double concurrence de la route et de la nouvelle structure du Sernam.

De cette dégradation résulte d'une part un sous-emploi chronique des installations et du personnel, une diminution de la qualité de transport qui s'amplifie avec la baisse des tonnages conduisant à une hausse du nombre de transbordements. La conséquence directe en est donc un résultat dont le déficit en exploitation propre se creuse tant pour le régime accéléré (-42 MF courants en 1967) que pour l'express (-69 MF courants la même année), alors que le tarif 100

[116] A titre de comparaison, la commission estime le trafic routier dont la distance parcourue dépasse les 150 km à environ 4 millions de tonnes, chiffre qui est de son propre aveu largement sous-évalué.

^'"*(...) le concurrent qui se trouvait contraint d'accepter la totalité des expéditions d'un client avait toujours la possibilité -après un tri des marchandises par nature et par destination- de transporter lui-même ce qui était le plus agréable et le plus rémunérateur, et de confier le reste au Service Public de détail de la SNCF." M.* Pieffort, "Le service national des messageries", *Revue Générale des chemins de fer,* mai 1971.

réservé aux groupeurs demeure quant à lui bénéficiaire. Mais pouvait-on revenir sur les facilités offertes sans risquer de les attacher à la route ? Les raisons invoquées sont nombreuses, qui soulignent la faiblesse de l'offre de l'opérateur ferroviaire dans ce domaine : la reconnaissance de l'insuffisance de prospection commerciale et d'une palette de services incomplète, puisque seul est proposé le transport sans aucune mention des services annexes que sont en mesure de proposer les commissionnaires. A cela s'ajoutent les problèmes de gestion des trafics : courants retard, colis égaré, non respect des jours de passage etc., dont la responsabilité incombe en partie aux correspondants locaux.

Parlaient toutefois en faveur du maintien 'de cette activité au sein de l'entreprise ferroviaire les problèmes sociaux pour les 17 000 agents employés dans cette activité. Il faut aussi rappeler qu'à l'époque, le trafic de détail correspondait à plus de 10% des recettes de l'entreprise ferroviaire. Le maintien du transport de détail ferroviaire se justifiait pour la puissance publique par son caractère de service public, dans la mesure où ni les groupeurs ni les transporteurs routiers ne désiraient s'encombrer de cette obligation, d'ailleurs auraient-ils été en mesure d'absorber le trafic qu'ils auraient hérité de l'ancienne structure ? Les experts en doutent. Dans ces conditions, la poursuite du service pouvait se justifier politiquement, mais sous une forme renouvelée. Parmi les solutions envisagées a prévalu le modèle britannique du National Freight Corporation (NFC) d'autonomie de gestion au sein de la SNCF, donnant naissance au Sernam. "Dans le domaine de l'administration et de la gestion, le Sernam, tout en restant un service de la SNCF, aura une souplesse comparable à celle dont jouissent les commissionnaires de transport".H8

3. **Le SERNAM : sa création et ses premiers développements**

3.1 Une structure plus autonome

Faisant suite aux avis des divers acteurs et aux recommandations du rapport, les statuts du **SERNAM (Service National des Messageries)** sont adoptés en 1970[119] et quelques agences pilotes commencent à fonctionner. Le réseau ne sera pleinement opérationnel que l'année suivante. Le Sernam se définit comme un **service autonome** de la SNCF ; il n'est donc ni une société distincte ni une filiale, mais un service soumis à l'autorité du Directeur Général de la SNCF, en

^^^*Rapport Coquant,* novembre 1969.
[119]Pieffort, "Le service national des messageries", *Revue Générale des Chemins de fer,* Mai 1971.

particulier pour ses investissements qui sont prélevés sur le montant total des dotations de l'opérateur ferroviaire.

Conçu pour relancer l'activité messagerie de la SNCF, le Sernam est doté de plus de compétences et d'autonomie que les anciens services, il dispose enfin de nouveaux aménagements :

-la liberté tarifaire lui est accordée par la SNCF.

Dans le cadre d'une structure financière autonome, le Service National des Messageries gère l'ensemble des envois par expédition du colis aux lots jusqu'à 5 T, la SNCF lui facturant le coût de prestation qu'elle lui fournit en particulier la traction des wagons de détail ou des trains blocs.

-la maîtrise commerciale et la gestion des moyens d'exécution.

Une meilleure communication est assurée par l'identification du service qui s'affirme au travers d'un logo propre qu'imposent les campagnes publicitaires de lancement. Des dispositions assurent également une certaine indépendance dans l'exploitation, le service du personnel et la comptabilité.

-l'élargissement de ses fonctions à la **commission de transport.**

Dès 1971, une révision du cahier des charges permettait au nouveau service de recourir librement à la route pour la zone courte. Cet assouplissement contribuait à rationaliser certains parcours[120]. A partir de 1972, le Sernam devient également le commissionnaire de transport de la SNCF, pour le transport de lots, l'entreposage, l'emballage, l'affrètement[121]. On peut rappeler que jusqu'alors la SNCF faisait appel à la SCETA pour ce type de service.

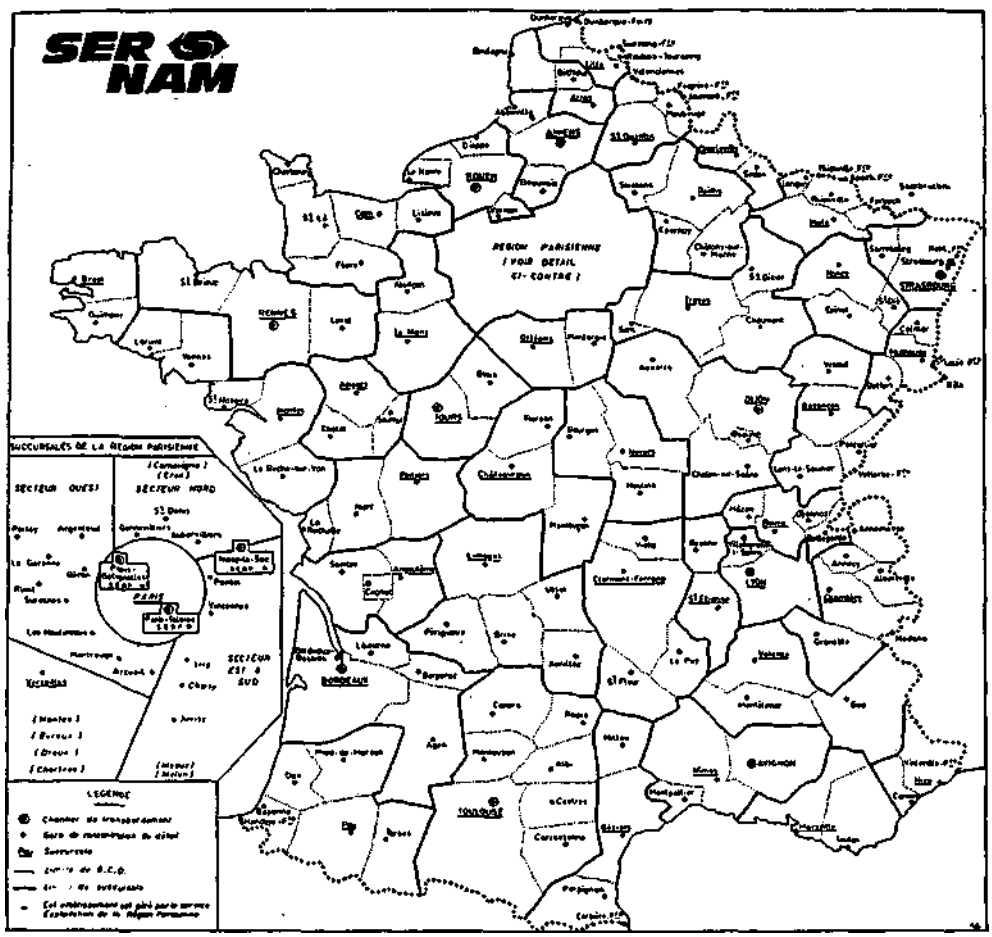
Si dans sa gestion courante, le Sernam dispose d'une nouvelle indépendance, il n'a pas été doté d'une personnalité juridique autonome et ses liens restent extrêmement étroits avec la SNCF dans les questions financières et comptables. Il rémunère des employés qui conservent leur statut de cheminots mis à sa disposition. S'il doit s'acquitter du montant du loyer des entrepôts et des quais qu'il occupe, ainsi que du prix des tractions ferroviaires et de la location des wagons, leur montant fait l'objet d'une transaction conventionnelle qui ne s'appuie pas sur des coûts réels, faute d'une connaissance approfondie des coûts de revient.

[120]Un transport Nice-Gap pouvait être désormais acheminé par voie routière alors qu'auparavant il était confié à la SNCF et transitait par Marseille et Avignon...(exemple tiré de *La Vie du Rail,* n°1263.

[121]Lo *Vie du Rail,* n°1446, mai 1973.

Par ailleurs, il incombe au Sernam des **obligations contractuelles** vis-à-vis de la SNCF : il doit organiser au tarif normal et sans frais commerciaux, les envois de service pour les besoins propres de la SNCF et de ses agents, couverts par des bons de transport qui vont jusqu'à représenter 3% du tonnage du Sernam. De même, les envois postaux jusqu'alors acheminés par la SNCF suivent le même circuit que d'autres trafics de détail et sont imposés à la nouvelle structure. Cependant, en 1972 le Sernam parvient à imposer à l'administration postale qui fixait auparavant les prix la tarification au prix de revient pour éviter le surcoût traditionnel.

Carte 2/4. L'organisation du Sernam en 1970
Source : La Vie du Rail (1970)



3.2 L'organisation du réseau

En rupture avec une organisation ferroviaire très hiérarchisée (gares, agences, arrondissements, services régionaux, services centraux), la structure est réduite à deux niveaux. A côté des services centraux qui définissent la politique nationale

de l'entreprise, un rôle décisif est fixé aux 45 agences commerciales qui regroupent et responsabilisent des équipes implantées localement. Chacune d'elles regroupe deux à trois Centres de Groupage rebaptisés Centres De Messagerie (CDM). Peu de transformations interviennent dans l'exploitation du nouveau réseau, qui prolonge dans ses grandes lignes les choix de 1965 avec ses 14 chantiers de transbordements ferroviaires[122]. Même ramenés à 170, les centres de messagerie relient encore 2500 gares et dépôts de colis Sernam. Dans les petites gares, le personnel d'exploitation SNCF continue à participer aux opérations de manutention.

Si au fil des années des aménagements seront apportés, ce premier schéma de fonctionnement prévaudra pour la messagerie traditionnelle jusqu'à la réforme de 1987-88, même si la part des liaisons routières ne cessera de s'affirmer. L'évolution la plus marquante est sans doute la **départementalisation** des tarifs qui aura rapidement des répercussions sur le redécoupage du réseau fonctionnel. Cette évolution esquisse l'abandon progressif des références de la matrice ferroviaire et de ses servitudes techniques au profit d'une approche commerciale. Dans un souci de lisibilité pour le client, seule la structure des tarifs est "départementalisée" dans un premier temps, en avril 1973, alors que l'acheminement des envois suivait toujours le découpage de 1965 construit autour des zones de wagonnage qui se superposent au maillage administratif. Il en résultait d'énormes complications dans la codification des envois : à un centre destinataire correspondaient des localités situées dans plusieurs départements : en l'absence de traitement informatique, les 340 secteurs situés hors du département de leur centre de rattachement exigeaient l'emploi de longues et fastidieuses listes dont le maniement conduisait à l'allongement des délais de tri et multipliait les risques de dévoiement. A cet aspect de manutention s'ajoutaient les inconvénients comptables qui se traduisaient par d'approximatives imputations de coûts de revient aux différentes zones à partir des chiffres d'affaires départementaux. Afin de remédier à ces inconvénients, l'ancien schéma des CDM sera définitivement remplacé par une structure de 80 agences qui correspond aux départements (certaines en regroupant deux). Chacune de ces nouvelles unités de gestion est pourvue de son propre chantier voire de chantiers complémentaires. Bien que facilitée par le recours à la route, cette réforme ne sera achevée qu'au moment de la refonte de l'ensemble du plan de transport (en 1987 pour la province et 1989 pour la région parisienne).

[122]L'organisation ferroviaire centralisée impose une charge particulièrement forte sur les chantiers d'Ile-de-France (Tolbiac, Batignolles et Noisy-le-Sec) qui assurent 55% du transit national.

Une telle évolution souligne l'antagonisme entre une organisation fonctionnelle devenue obsolète et une approche commerciale qui s'appuie sur des territoires institutionnels et dont le découpage s'est finalement imposé avec beaucoup de retard à un réseau technique toujours désuet.

3.3 Des premiers résultats encourageants

Alors que le trafic des groupeurs ferroviaires décline, passant de 3 Mt entre 1965 et 1970 à 1,9 en 1973 du fait d'un transfert continu vers la route, les envois de détail du Sernam se maintiennent, tout en dégageant des résultats financiers équilibrés-^. Le développement des expéditions est surtout visible dans le cadre d'accords passés avec de gros clients réguliers et par l'envoi de lots (de 500 kg à 5 t) qui échappaient jusqu'ici à la SNCF. La nouvelle offre de messagerie offerte par le Sernam a enrayé le déclin du trafic de détail de la SNCF dès les premières années pour en stabiliser le volume autour des 1,5 Mt.

Ces résultats sont la conséquence directe de la mise en place de la nouvelle structure qui a pu compter sur une forte mobilisation du personnel dans ses fonctions commerciales. Tirant parti de leur fort ancrage local, les agents commerciaux du Sernam sont devenus des interlocuteurs privilégiés pour les chargeurs. La réorganisation technique assure aussi une meilleure productivité dont les facteurs sont variés : une plus grande souplesse dans le choix modal, une mécanisation des centres de tri et une réduction sensible du personnel qui passe avec la réforme de 1971 de 13000 à 9000 personnes. A travers le Sernam, la SNCF semble désormais bien armée pour répondre à l'attente des chargeurs désireux de prestations plus fiables et plus rapides.

4. Une diversification de l'offre[124]

4.1 La recherche d'une offre complète

Afin de répondre à la concurrence routière plus performante sur les temps d'acheminement en messagerie classique, le Sernam met en place à partir de mai 1977 le **Service Spécial Messagerie** qui représente une offre de messagerie accélérée. L'amélioration des dessertes est assurée sur 340 itinéraires ferroviaires. Les délais sont ramenés à 4 jours garantis (au lieu des cinq en messagerie

^Pendant ses 12 premières années de fonctionnement, le Sernam a été six fois en excédent et six fois en déficit. La situation s'aggrave véritablement après 1982.
Sautter D., "Le renouveau du Sernam", *Revue Générale des Chemins de Fer,* mai 1986.
[124]La *Vie du Rail,* n°1939, avril 1984.

ordinaire). Cette nouvelle offre qui emprunte le plan de transport en exercice ne modifie que marginalement l'organisation existante. Elle contribue à renforcer la hiérarchisation entre les centres expéditeurs : les Centres de Concentration de la Messagerie (CCM) sont remplacés par 24 pôles de concentration, moins nombreux, vers lesquels sont rabattus les envois des clients importants, des bureaux de ville ainsi que des centres de messagerie satellites.

L'offre du Sernam s'étoffe et se spécialise. Elle répond à l'élargissement de la palette commerciale en constituant des systèmes de transport mieux adaptés à des trafics particuliers. Nous n'évoquerons pas ici le développement de l'express qui, traité plus loin en détail, dispose d'un plan de transport largement indépendant. Cette politique conduit à mettre en place des installations partiellement dédiées à des trafics spécialisés.

En 1979, l'offre de **Messagerie industrielle** offre aux chargeurs la possibilité de supprimer pour certains produits le stockage des plates-formes régionales, en associant plus étroitement le transport aux activités de distribution physique. Les envois de lots de 300 kg à une ou deux tonnes au départ d'usine sont dégroupés sur 13 plates-formes[125] à proximité des destinataires. Ces centres disposent d'espaces propres de préparation de commandes. La distribution est confiée à des transporteurs locaux ou régionaux, occasionnels ou non selon la nature de la demande.

Sernam Editions est créé en 1983 pour la distribution du livre et complète l'offre traditionnelle de messagerie de presse. Au départ de Paris qui concentre 85% des envois, les expéditions sont éclatées sur 56 centres.

VetSernam voit le jour en 1984 pour l'expédition de vêtements (conditionnés en cartons ou suspendus) à destination de 14 centres régionaux desservis par wagons à partir de la plate-forme centrale de La Villette.

Messagerie Urbaine est un produit de course mis en place à la même époque dans les principales métropoles françaises (Paris, Lyon, Lille, Toulouse et Marseille) pour compléter l'offre express ferroviaire.

4.2 L'évolution du Sernam

Toutefois, le début des années 1980 marque une nette dégradation des résultats financiers de l'entreprise qui va remettre en cause ces dernières orientations stratégiques. Celles-ci seront progressivement abandonnées avec la réorganisation qui débute en 1986. Dans la concurrence qui l'oppose à Transvet (Danzas),

[125]Arras, Bordeaux, Caen, Châteauroux, Clermont, Dijon, Lyon, Marseille, Nancy, Paris, Reims, Rennes, Toulouse.

VetSernam devait assurer le passage de l'organisation à une dimension industrielle en établissant un réseau dédié. En pleine restructuration de l'activité de messagerie, le Sernam préfère orienter ses investissements vers l'activité générique, laissant cette niche à Danzas qui saura franchir le pas de l'industrialisation à travers le réseau dédié de sa filiale Transvet.

Pour le Sernam, le début de la décennie est marqué par le très néfaste accroissement "politique" de ses effectifs, voulu par le premier gouvernement socialiste : sur les 30 000 embauches de 1981-82 à la SNCF, 700 sont affectées au Sernam au prorata de son importance. Pesant sur les frais de personnel sans amélioration notable de la productivité, cette situation fragilise la position du service de la SNCF, alourdissant ses coûts dans une période difficile. Elle conduit à geler pour plusieurs années tout investissement important. La situation conduit à un déficit chronique à partir de 1982 qui fut suivi d'un sursaut d'investissement lié au plan "Peter", du nom du directeur de l'époque, qui interviendra après 1986.

L'activité de la messagerie ferroviaire connaît un irrémédiable déclin, d'autant plus fort qu'elle semble toujours en retard malgré la réforme. Les refontes successives des plans de transport n'empêchent pas un glissement au profit du mode routier.

5. **Les stratégies routières de la SNCF**

A l'instar des anciennes compagnies, la SNCF a très tôt jeté des passerelles entre ses activités ferroviaires et la route. Mais contrairement à ses prédécesseurs, la compagnie nationale privilégie l'acquisition de filiales routières, réduisant la politique contractuelle antérieure[126]. Elle développe avec ce secteur concurrent des relations complexes et multiformes qui en feront le premier transporteur routier du pays. Son implication dans un mode concurrent résulte en fait de plusieurs logiques plus ou moins autonomes qui se sont surimposées sans souci apparent de cohérence. L'intérêt de la SNCF pour le secteur routier lui-même peut apparaître comme multiple, présenté tantôt par sa complémentarité au rail, dans la nécessité de maîtrise complète de la chaîne de transport dont le maillon essentiel resterait ferroviaire, tantôt comme champ d'observation du mode concurrent. Ainsi, Calberson pourra être considéré *"comme un laboratoire d'essai pour comparer les mérites respectifs du fer et de la route"*[127]. Enfin l'évolution du

[126]R. Guibert va jusqu'à regretter que les anciennes compagnies ne se soient pas plus intéressées au transport routier à ses débuts, ce qui aurait selon lui favorisé la coordination des transports. (Guibert R., "Le groupe SCETA", *Revue Générale des Chemins de Fer,* février 1977)

127-rj?]^ Les grandes entreprises françaises de transport

plan de transport du Sernam illustre, au sein même de l'entreprise publique, le nécessaire glissement (parfois difficile à accepter) vers un transport plus concurrentiel.

L'éclatement des participations routières de la SNCF dans une nébuleuse de sociétés et de filiales en cascade s'oppose au monolithisme ferroviaire. La logique des acquisitions d'opportunité n'explique que partiellement cet éclatement. Il faut plutôt en chercher la cause dans le fait que chaque structure menait une politique de développement indépendante, parfois en contradiction avec le mode ferroviaire. Dans ce sens l'entreprise ferroviaire mimait (délibérément ou non) le monde des transports routiers qui est resté longtemps celui de la petite entreprise. Une telle dispersion dénote en tous cas l'absence de stratégie claire, la SNCF agissant plus au gré des opportunités, largement guidée par les intérêts de ses propres filiales routières qui poursuivaient dans les faits des politiques presque autonomes. Cette dispersion avait cependant l'avantage de rendre plus discrète la présence de l'entreprise publique souvent condamnée par les indépendants. Une plus grande cohérence des activités ne se dessine qu'avec la mise en place des réformes ferroviaires qui conduit à la création de Géodis au milieu des années 1990. Les participations routières de la SNCF peuvent se décliner en trois grands domaines.

5.1 Le développement d'une fonction interne : la SCETA

La Société de Contrôle et d'Exploitation de Transports regroupe l'ensemble des filiales qui offrent des services distincts de la prestation ferroviaire de base ; entre autre, elle fait appel à des techniques et des méthodes commerciales très différentes du fer. Comme le rappelle R. Guibert[128], *"cette organisation a l'avantage d'alléger l'entreprise particulièrement chargée que représente la SNCF par la décentralisation de la gestion (...). Elle lui offre la possibilité de mieux contrôler la rentabilité économique des services en question, (...) et de décharger <son> compte d'investissement, les filiales pouvant bénéficier soit d'apports de capitaux d'associés, soit de possibilité d'emprunt, sans pour autant perdre le contrôle de gestion."* La connaissance de la formation des coûts de revient du mode routier concurrent est aussi avancée à plusieurs reprises pour justifier cette stratégie de la SNCF.

A ses débuts dans les années 1940, la **SCETA** apparaît comme un instrument technique en charge de gérer le transport routier propre en vue de "compléter" et

[28]Guibert R., "Le groupe SCETA", *Revue Générale des Chemins de Fer*, février 1977.

de "qualifier" les prestations ferroviaires devenues vulnérables en bout de chaîne. Elle résulte de la fusion des filiales routières des anciennes compagniesl29 $_{e}$t des services routiers de la région parisienne. Cette filiale aux fonctions de fret initialement limitées à la région parisienne (camionnage et gestion des bureaux de ville) va vite être appelée à coordonner et contrôler l'ensemble des activités routières du groupe ferroviaire : elle est amenée à pallier l'insuffisance ou les défaillances de sociétés de camionnage locales[130], de telle sorte qu'elle va peu à peu gagner une plus forte autonomie et développer une politique propre de croissance externe même si, dans les textes, la politique de groupe consiste à favoriser avant tout les objectifs ferroviaires de la SNCF. La SCETA assure en particulier la gestion des lots routiers supérieurs à une tonne que lui confiait la SNCF avant que le Sernam ne s'en charge. Elle a aussi longtemps assisté la SNCF dans l'exécution de contrats de transport combiné en assurant, à partir des gares destinations, les livraisons à domicile par wagon complet à travers les offres **Fercam** (livraison par camion après transbordement) et **Ferdom** (livraison par remorques porte-wagon)131. **A** côté des activités de fret, la SCETA disposait enfin de services routiers de voyageurs nationaux, tant urbains (dont les navettes inter-gares parisiennes) qu'inter-urbains et internationaux, ainsi que dans les activités de tourisme et d'hôtellerie^^.

5.2 L'acquisition d'entreprises indépendantes

A travers une société holding qui contrôle des groupes comme la Société Nationale des Transports Rapides **Calberson et Bourgey-Montreuil,** la SCETA parvient à constituer un véritable empire routier. Ces entreprises sont regroupées au sein d'une seule structure : la C.C.C. (Compagnie Centrale de Camionnage) qui a progressivement étendu ses participations dans des sociétés de correspondance, au Mans, à Nantes, à Roanne, au Havre et qui exploite dans certains cas les services elle-même : Bordeaux, Toulouse, Limoges, Grenoble, Clermont-Ferrand, Besançon, Amiens, Metz, Avignon, Brest, Annecy et Caen. Elle s'est aussi par la suite rapprochée d'entreprises indépendantes dans le cadre de la convention France Express.

Ï^Ces filiales exploitaient essentiellement des lignes régulières ou touristiques d'autocars en complément des services ferroviaires.

[130]ainsi à Marseille (1943), Strasbourg (1946), Rouen (1946), Lyon (1948) et Lille (1965).

[131]T.E.R. Service d'Analyse Economique et du Plan, Direction des Affaires Economiques, Financières et Administratives, Ministère des Transports, *L'innovation technologique dans le secteur de la messagerie,* Paris, avril 1984.

[13]^Ses activités diversifiées ont été regroupées au sein d'entreprises comme Frantour pour le tourisme, ou Cariane pour le transport de voyageurs par autocars.

5.3 Calberson : des liens anciens avec le monde ferroviaire

L'entreprise de groupage est dès ses débuts intimement liée au fer : André Crescent, qui rachète en 1918 une petite société de transport rennaise, préside lors de sa création en 1920 la Fédération nationale des correspondants de chemin de fer de l'Est et du Nord. Sa formation initiale de magistrat ne devait pas être étrangère à cette fonction. Les premiers accords de correspondance sont acquis sur le réseau Nord et étendus à l'Ouest. Un quai en gare de La Chapelle est octroyé à l'entreprise. En 1930, le même André Crescent réorganise à leur demande la distribution parisienne des deux compagnies du Nord et de l'Est, créant France Transport Domicile (FDT). Enfin, avec l'appui du Crédit Commercial et du milieu ferroviaire, il achète en 1934 les parts de Léon Calberson dans sa société!33. En 1959, la SNCF rachète FTD, qui détient le capital de Calberson, au groupe d'assurance La Paternelle, qui avait acquis en 1952 les actions du Crédit Commercial. Calberson entrait ainsi dans le giron de la SCETA.

5.4 La prise de participation dans Bourgey-Montreail

Les raisons avancées par la prise de contrôle de cette ancienne société familiale de transport savoyard par la SNCF est justifiée par l'opportunité de neutraliser un concurrent routier tout en élargissant les activités du groupe. Le Directeur Général de la SCETA estimait alors que la SNCF avait besoin de filialesl34 Conjointement aux participations de Danzas, de Calberson et de Salvepar, le groupe ferroviaire acquiert Bourgey Montreuil en 1967 par le biais d'une de ses filiales, la CNC, dont la trésorerie était à l'époque excédentaire. Cette dernière va progressivement abandonner sa participation de 20,49% à la SCETA qui, en contrôlant initialement 34,84%, va en détenir la majorité. L'entreprise fondée par Léon Bourgey et son gendre Charles Montreuil, après avoir ouvert des agences à Chambéry, Annemasse, Cluses, Annecy et Albertville, ainsi que dans les grandes agglomérations françaises (Paris, Lyon, Marseille) a connu une belle progression dans les années 1950 et 1960 en travaillant pour les grandes entreprises (Péchiney, Ugine, EDF, Renault, Schneider) lors des travaux d'équipement hydroélectrique des vallées alpines. La messagerie ne joue alors qu'un rôle d'appoint (groupage routier et ferroviaire Paris-Savoie jour A-jour B, vers Marseille et Lyon). Mais la fin des chantiers de l'électrification conduit les dirigeants à chercher d'autres types de fret, en particulier le transport de détail et le développement à l'international dès 1949 avec les premiers transports vers l'Italie. D'abord réorientée vers la

^Sçrescej-u G., *op.cit.*
Ce dernier craignait les effets par trop négatifs de la loi de coordination sur les activités de son entreprise.
[134]T.E.R., *op.cit* , p. 211.

région parisienne, la région lyonnaise (Valence 1981) et le Sud-Ouest, l'entreprise suit Péchiney à Lacq et ouvre des agences à Bayonne (1973), Biarritz (1975), Bordeaux (1976), Tarbes (1976), Cognac (1972), puis à Lille (1974), Angers (1980) et Toulouse (1982). Bourgey-Montreuil disposait alors de nombreuses filiales, lui offrant un maillage national qui double partiellement celui de Calberson.

5.5 Du rail à la route

Le contrôle de moyens routiers a toujours été de mise dans l'organisation de la messagerie ferroviaire pour l'acheminement final des colis. Pourtant, sa signification a progressivement évolué : alors que les anciennes compagnies inscrivent leur politique dans un souci de stricte continuité du réseau et de maîtrise commerciale, la SNCF suit une politique d'acquisition qui va l'amener indirectement à s'imposer dans la messagerie routière. Prévaut d'abord la logique de complémentarité, mais progressivement l'articulation entre les deux modes perd sa cohérence. Le maintien d'une large autonomie de gestion des entités routières du groupe et l'absence de politique de développement convaincante et moderne de la messagerie ferroviaire jusqu'à la mise en place du Sernam conduisent la SNCF à la constitution d'une véritable nébuleuse d'entreprises routières. Cette logique paradoxale de diversification de l'acteur public ferroviaire s'inscrit dans une dynamique routière qui s'affirme à partir des années 1960. Elle peut alors se lire à la fois comme le retrait irrémédiable d'une technique de transport archaïque, mais aussi comme la prégnante survivance d'acteurs qui en sont issus.

En conclusion de cette première section, il faut rappeler que pour la messagerie, comme pour d'autres activités économiques, le développement extraordinaire de la technique ferroviaire a radicalement et durablement transformé les modalités de l'exploitation des envois de détail. Il correspond à la mise en place d'une technique qui assure une massification des échanges sans précédent. Mais c'est de cette massification peu adaptée au transport de détail que vont souffrir les acteurs ferroviaires. L'inadaptation s'exprime d'abord dans la maîtrise de l'offre de service qui va échoir aux groupeurs-messagers, constitués en profession pour l'occasion. Puis, la menace va venir de l'extérieur du système, de la route qui, plus à même de s'adapter aux nouvelles demandes, profite pleinement des nouvelles conditions de transport. Moins douée pour un trafic léger mais incapable de l'abandonner, la SNCF est incapable d'une contre-attaque décisive qu'interdisent tout à la fois un système institutionnel contraignant et les lourdeurs de la technique ferroviaire. Les réformes sont esquissées, mais restent

incomplètes et les résultats d'exploitation connaissent une dégradation alarmante.

Dans la perspective de la messagerie, l'histoire du rail depuis plus d'un demi-siècle est marquée par la recherche d'une impraticable entente entre les modes ferroviaire et routier. Au fil des tentatives de coopération, on voit les projets se restreindre et se modifier. C'est d'abord la volonté d'un accord d'ensemble sous l'égide de l'Etat, la fameuse politique de coordination qui finit par s'étioler, après plusieurs relances inabouties. Elle marque l'échec d'une entente imposée (qui dépasse au demeurant largement le cadre de la seule messagerie). C'est ensuite le court épisode d'une entente négociée qui tourne court, avec l'échec de la desserte de surface de 1965 que la SNCF propose aux groupeurs. Devant le refus des acteurs privés, l'acteur ferroviaire encore puissant va alors tenter de coordonner par ses propres moyens les deux modes. La politique de rachats successifs d'entreprises routières finit par constituer un véritable pôle routier, faisant de la SNCF le premier routier de France. Pourtant, là encore les tensions vives demeurent : les métiers restent distincts et la coopération intermodale s'avère être la portion congrue de l'activité de transport, alors que les entreprises routières du groupe développent autour de Calberson et de Bourgey Montreuil des stratégies largement indépendantes du fer. L'érosion des trafics pousse enfin dans un dernier effort la SNCF à créer en son propre sein une structure chargée de la messagerie : le Sernam. Dans un premier temps appliquée à composer avec les deux modes, l'orientation routière s'infléchit et finit par l'emporter à nouveau. On parle alors d'un possible divorce par le biais d'une filialisation de l'activité.

Après i960, l'initiative est désormais à la route et à des acteurs que la SNCF avait essayé dans un premier temps de retenir ou d'attirer alors qu'elle-même en adoptait les recettes, mais "à reculons". C'est donc aux modalités de développement de la messagerie routière que va s'intéresser la section 2 en montrant les conséquences du changement modal pour les messagers et la configuration des réseaux. Elle offre un intéressant changement de perspective, puisqu'aux stratégies du mode ferroviaire en déclin succède le dynamisme des acteurs routiers.

SECTION 2. LES FAMILLES TRADITIONNELLES DE MESSAGERS ET LEURS STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT

Le déclin du rail, vécu par les messagers d'origine routière comme une période de croissance, correspond aussi à une mise en place de réseaux indépendants. Simples exécutants pour les lignards ou caractérisés par une fonction commerciale prépondérante pour les commissionnaires, les messagers vont être confrontés au développement des réseaux d'infrastructures routières et autoroutières. Les messagers sont appelés à devenir progressivement leurs propres organisateurs de transport. Cette phase correspond à la constitution de réseaux de messagerie autonomes par des accords de coopération et sera suivie par une logique d'extension de certains acteurs. Rapidement, d'importants changements vont s'imposer dans la concurrence entre acteurs, une concurrence qui devient alors plus ouverte et qui porte désormais aussi sur les tractions interurbaines de longue distance, autrefois confiées à la SNCF. Il s'agit de les optimiser sur le moyen terme par le niveau des coûts et la qualité de l'organisation. Cette concurrence ne s'exprimera pleinement qu'avec la maturité du secteur dans les années 1980.

Le déclin du mode ferroviaire laisse la place à l'extension d'une messagerie routière plus autonome où l'opérateur ferroviaire reste au demeurant très présent à travers ses différentes participations. L'analyse des dynamiques de constitution des réseaux dans un contexte de croissance des trafics indique des phases successives qui traversent l'ensemble du marché. On peut alors tenter de les résumer en trois moments : à une première phase de coopération élargie entre acteurs succède une logique de croissance pour les plus dynamiques d'entre eux. Cette dualisation s'affirme avec la rationalisation des réseaux qu'impose l'émergence de nouveaux produits (messagerie rapide et express) qui accentue la hiérarchisation des acteurs. L'évolution ainsi décrite va cependant suivre des logiques, des intensités et des temporalités différenciées selon les origines professionnelles des acteurs. Il faut toutefois rappeler qu'avec le temps vont-apparaître des formes de convergence qui tendent à effacer les origines géographiques ou professionnelles des acteurs au profit d'une structuration autour de produits et dans le cadre d'un marché élargi à l'Europe.

Trois grands types d'opérateurs se partageaient le marché du transport de détail en France, qui chacun illustre une logique d'implantation et une dynamique territoriale.

- les entreprises publiques : SNCF-Poste
- les commissionnaires groupeurs
- les rapidards![35]

Les entreprises publiques : la SNCF- la Poste

Si les deux derniers groupes retiendrons ici notre intérêt., on peut cependant rappeler les caractéristiques organisationnelles majeures de ces deux réseaux publics : ils disposent tous deux d'un maillage complet du territoire par des moyens propres, au nom de l'obligation de service public. Ils se distinguent par le statut particulier du personnel qui relève de la fonction publique. L'ouverture vers le secteur privé est ancien à la SNCF qui se place à la tête du premier groupe de transport routier français. La Poste, pour répondre aux menaces des expressistes nationaux, a également suivi la voie de l'ouverture de filiales à statut privé qu'elle tend à étoffer. Toutefois, du fait de leurs politiques indépendantes, les entreprises de la SCETA, relevant capitalistiquement de la SNCF, sont néanmoins des entreprises du secteur privé à part entière.

Les commissionnaires groupeurs sont généralement issus du monde ferroviaire, même s'ils n'étaient dans les faits que prestataires de services. Les analyses précédentes ont montré que leur activité principale était centrée sur la constitution de charges complètes au départ d'une zone pour une autre zone, afin d'abaisser le prix de revient du transport principal. D'abord effectué par wagon et confié à la SNCF, ce trafic va tendre à se reporter sur la route et correspondre pour ces acteurs à l'affrètement de véhicules routiers. La fréquence des départs était directement calibrée pour assurer un taux de charge optimal. Elle se faisait au détriment d'une plus grande régularité des liaisons.

"Le groupeur n'était pas nécessairement (et dans les faits rarement) propriétaire des moyens d'exploitation, à l'exception des centres de groupage." 136

[13]->Afin d'éviter des confusions avec l'emploi actuel du terme de "lignard" tel qu'il a été employé jusqu'ici comme exécutant dans une relation de sous-traitance et donc synonyme de tractionnaire routier affrété, nous employons le terme un peu vieilli de "rapidard" pour les transporteurs indépendants qui exploitent des liaisons régulières entre grandes agglomérations et assurent en propre leurs livraisons ou la confient à des dégroupeurs.

[36]T.E.R., *op.cit.* p.7.

Le troisième groupe, celui des "rapidards" est constitué avant tout des messagers routiers qui agissaient comme des transporteurs utilisant leurs propres moyens (véhicules, agences).
<Ils> exploitaient quotidiennement une ou plusieurs lignes géographiques données, avec prise en charge du transport final; cette organisation leur permettait d'effectuer la plupart des transports de colis en]+l. 137

1. Deux modalités de croissance et de configuration de réseaux de messagerie

L'orientation professionnelle des messagers a des répercussions directes sur les choix techniques et l'organisation du transport. Alors que l'on peut noter une tendance générale à la constitution de réseaux de plus en plus autonomes, ceux-ci ont cependant différé selon l'origine des acteurs. On peut donc essayer de mettre en valeur des différences de stratégies, répondant à des contraintes commerciales proches mais avec des moyens et une culture différenciés.

On distinguera schématiquement deux grands types d'organisation qui vont orienter de manière décisive leur évolution : les réseaux privilégiant **les arcs** (transport routier, rapidards) et ceux dont l'organisation est dominée par **les noeuds** (groupeurs qui vont demeurer liés à l'opérateur ferroviiare).

2. Le métier de groupeur (ferroviaire et routier)

2.1 Le fonctionnement initial

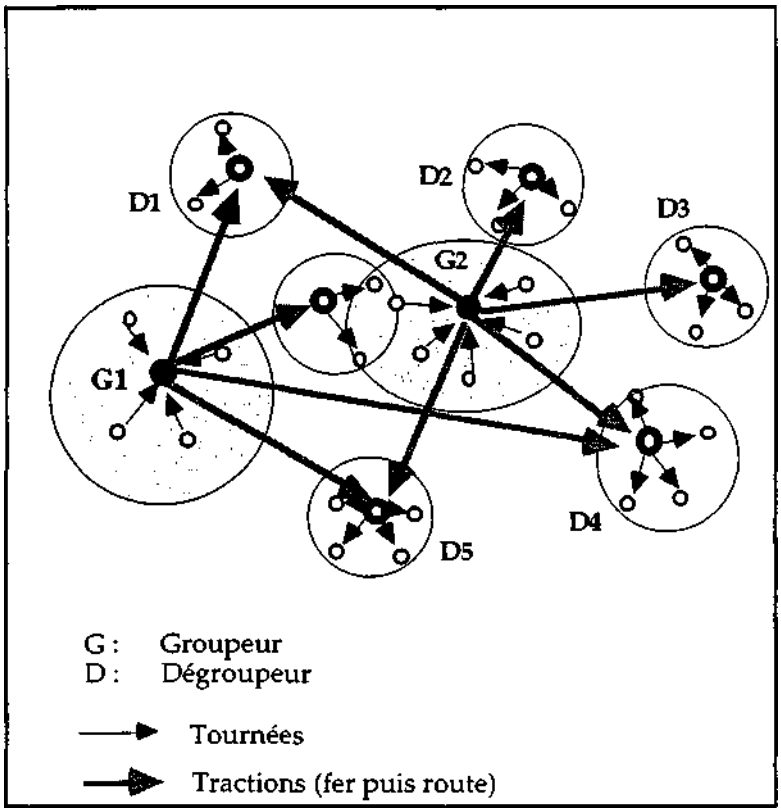
Dans la majorité des cas, les commissionnaires-groupeurs ne possédaient pas de moyens propres, sinon des plates-formes et des entrepôts loués à la SNCF ou pour les tournées locales. Certains sont aussi voituriers, c'est-à-dire qu'ils disposent d'un service propre de camionnage pour assurer en propre les livraisons et les enlèvements. Progressivement, ils ont été amenés à assurer l'exploitation d'une ou plusieurs lignes de transport routier avec leurs propres véhicules, mais continuant longtemps à lui préférer la traction ferroviaire. Ils constituaient selon des accords de correspondance de véritables réseaux nationaux de messagerie en coordonnant de fait les infrastructures ferroviaires (rail et matériel roulant) à la route.

Longtemps l'opération de groupage était subdivisé en deux fonctions bien distinctes qui recouvraient deux types d'acteurs : au départ des marchandises, les

[137] T.E.R., *ibid.* p. 66.

groupeurs proprement dit, et à l'autre bout de la chaîne, les dégroupeurs qui assuraient la livraison des expéditions.

Schéma 2/2. : le schéma de base des réseaux de groupage
D'après T.E.R., *L'innovation technologique dans le secteur de la messagerie,* 1984



-Les groupeurs (représentés par Gl et G2 sur le schéma) n'utilisent le réseau que dans un sens, mais en multipliant le nombre de destinataires élargissent leurs couvertures territoriales. Il en résulte la mise en place d'un réseau tentaculaire centré sur la plate-forme de groupage.

-Symétriquement, les dégroupeurs (Dl, D2, D3, D4, D5) assurent la livraison des envois et disposent d'une aire de desserte plus restreinte qui couvre généralement un département, alors que l'aire de ramasse des groupeurs est plus étendue (rayon de 100 km)[138]. Ils peuvent offrir leurs services à divers groupeurs (Par exemple Gl, G2 pour D4 sur le schéma).

Le report général du trafic vers la route et la création concurrente du Sernam au début des années 1970 ont eu pour effet de précipiter la disparition de nombreux groupeurs ferroviaires traditionnels. Certains sont alors rachetées par des

[138]T.E.R., *ibid.* p. 24. Cette dissymétrie peut être une cause directe à la fois de la structure des acheminements plus concentrés à l'envoi qu'à la distribution ainsi qu'à l'inégale maîtrise de la clientèle des chargeurs qui procure un avantage à l'expédition aux entreprises les plus importantes.

groupeurs plus importants cherchant à multiplier leurs implantations et à accroître leur clientèle. Ils tendent d'ailleurs à se reconvertir vers la route. La conversion au mode routier demandait en fait un investissement initial que tous n'étaient pas en mesure de réaliser : il fallait installer des quais près d'infrastructures routières, alors que les loyers des gares étaient faibles et se doter d'un parc routier plus conséquent. Parmi les groupeurs ceux qui ont réussi leur conversion modale sont alors devenus des *"routiers de tradition ferroviaire"* selon l'expression d'Antoine Artousl^, vocable qui n'est pas aussi anodin qu'il y paraît puisqu'il correspond à des stratégies qui diffèrent en bien des points des rapidards issus du seul mode routier.

2.2. Les groupeurs, éléments externes du système ferroviaire

Les premiers véritables réseaux de messagerie qui étaient gérés par des commissionnaires groupeurs entendaient bien limiter les compagnies ferroviaires au rôle de fractionnaires. Alors que les correspondants étaient contractuellement limités à des horizons restreints par les compagnies puis la SNCF, les commissionnaires ont d'emblée offert des services plus ambitieux, en développant un réseau d'installations propres qui a longtemps vécu en symbiose avec le réseau ferré. En effet, les groupeurs sont présents dans les gares de marchandises où se situe l'interface entre les transports ferroviaires longs et les trajets courts effectués par route. Des liens étroits dépassant généralement la simple prestation de traction en renforcent la portée : les employés des deux entreprises se côtoyaient quotidiennement, et ce d'autant plus que les entrepôts de l'entreprise privée appartenaient à l'entreprise publique qui les mettait en location.

2.3 Une politique d'accords multiples et d'entente entre "confrères", commune aux messagers-groupeurs

A l'origine et contrairement aux "rapidards" qui ont spontanément privilégié la croissance propre et la coordination en interne du plan de transport dans leur développement, les groupeurs sont avant tout commissionnaires, c'est-à-dire des organisateurs de transport qui offrent une couverture géographique plus large au travers d'accords de correspondance pour les opérations terminales. Ils s'inscrivent ainsi dans une tradition contractuelle solidement établie, entre **"confrères",** faisant appel à des fractionnaires ferroviaires ou routiers pour les

[139]Artous A., Salini P., *Comprendre l'industrialisation dit transport routier, une modernisation contradictoire,* Editions Liaisons, Rueil-Malmaison, 1997, 196 p., p. 100.

acheminements principaux. Leur développement ultérieur s'inscrit de fait dans cet horizon de relations denses et complexes qui les conduit à choisir une croissance externe par rachat de leurs correspondants. L'acquisition des correspondants ne modifiait guère les accords en vigueur avec le repreneur ou avec d'autres partenaires ; l'entreprise conservait son ancienne raison sociale et une large indépendance d'exploitation, le personnel d'encadrement était souvent maintenu dans ses fonctions. S'élaborait ainsi une architecture complexe de relations de réciprocité selon de savants équilibres.

Les groupeurs les plus dynamiques sont en fait tous issus des anciennes régions industrielles au fort potentiel de transport de détail, dotées, d'une bonne infrastructure ferroviaire : Dubois dans le Nord, Calberson en Haute Normandie puis à Paris, Danzas dans l'Est, Transcap à Marseille. Leur développement a très vite consisté à établir des implantations dans les grandes régions de destination, cherchant à jouer simultanément sur une double fonction de groupeur et dégroupeur.

Pourtant les groupeurs ne semblent pas avoir souhaité constituer en dehors de leurs régions-pivots un maillage systématique du territoire national, aussi leur couverture propre est restée très incomplète. En France, Danzas a ainsi maintenu une politique de remise de fret, en s'appuyant sur des confrères pour la distribution des envois dans les régions où l'entreprise ne dispose pas d'installation. De là ressortait une dépendance fonctionnelle entre acteurs qui a pu aussi s'exprimer sous la forme de participations financières croisées et du partage d'installations communes. Dans cette configuration, le partage d'agences avec des confrères n'est pas rare, ainsi Mory et Calberson à Saint Brieuc, Dubois et Mory au Mans voire même des contrôles communs d'entreprises communes (Sté Castraise de Transport jusqu'au début des années 1990) ou à travers des participations : Danzas détenait par exemple 5% du capital de Calberson et de manière générale était associée aux entreprises de transport routier de la SNCF.

Si pour 40% de son trafic, Danzas reste aujourd'hui un remettant important pour de nombreux correspondants régionaux, notamment d'autres grands noms de la messagerie, l'entreprise distribue en revanche rarement du fret pour le compte d'autres messagers. Danzas a longtemps collaboré avec Calberson dans un partage en assurant les livraisons dans l'Est de la France et Calberson dans l'Ouest, avec des exceptions locales (collaboration de Danzas avec Le Calvez en Bretagne). Les deux entreprises restaient toutefois concurrentes sur les grands marchés (Paris, Lyon). D'autres types d'accords plus anciens avaient favorisé des partages

territoriaux des marchés, ainsi Gondrand s'était fixé seulement à Dijon contre la garantie de Danzas de ne s'établir qu'à Besançon. Les accords de 1919 avec les groupeurs lyonnais visant à né pas s'implanter à Lyon ne seront tardivement dénoncés qu'avec le rachat du lyonnais DML en 1956. Durant ces années, l'intérêt était de stabiliser le marché en diminuant la concurrence. Cette volonté d'entente pouvait aussi se traduire à une échelle locale : ainsi dès les années 1930 apparaissent des Syndicats professionnels de groupeurs à Paris, Lyon, Lille et Strasbourg, qui fonctionnent comme des "organes de chargement et de groupage en commun"[140] et parviennent à bénéficier de ristournes importantes de la part de la SNCF, tout en assurant localement une forte discipline tarifaire. Ces différents regroupements s'associèrent en 1932 au sein d'une "Fédération Nationale des Groupeurs Rail et Route" qui prit l'initiative en 1949 de la création de la CNC (Compagnie Nationale des Cadres), une des bases de l'activité intermodale actuelle.

2.4 Une structure centrée sur l'agence et une offre multiproduits

Dans le schéma traditionnel, les directions des agences disposaient d'une très large autonomie, ce qui s'exprime par la grande initiative laissée à chaque centre dans le cadre d'une activité de groupage[141], Les dessertes en messagerie étaient mixtes au sens où un "fond de camion" ou de wagon composé de lots ou de demi-lots était complété et enrichi par les petits paquets de la messagerie. Les chargements et les relations entre les centres se faisaient ainsi sur mesure. Economiquement intéressante, cette solution était commercialement envisageable du fait des délais alors peu contraignants qui permettaient de privilégier la recherche de meilleurs taux de remplissage au détriment d'un acheminement plus rapide.Chargements et déchargements intermédiaires en allongeaient les délais.

La diversité des produits à transporter et la gestion d'accords parfois complexes avec de nombreux partenaires, exigeaient une souplesse qui s'organisait essentiellement à l'échelle de l'agence. Chacune d'elles tendait de fait à cultiver une certaine indépendance. Ainsi, les agences qui disposaient d'une large autonomie étaient perçues en termes de "fiefs", au sein desquels les directeurs apparaissaient comme autant de "barons", indépendants sur leurs terres. On peut même filer la métaphore plus loin en mentionnant les luttes d'influences qui

[140]Marcou *A.*, *Le groupage des marchandises par rail et par route en France,* Thèse pour le doctorat de droit privé, Paris, 1960, 190 p., p. 75 et pp. 104-105. ("Les coopératives de groupage").
[141]Cf. organisation des familles de messagers par opposition à l'organisation plus intégrée des *rapidards*..

pouvaient opposer au sein d'une même entreprise des agences voisines pour la "maîtrise" de leurs terres, et par le choix des partenaires que les relations personnelles et l'histoire rendaient encore plus complexe. L'indépendance des agences de groupeurs ferroviaires (et routiers) était largement marquée par l'absence de liens de réciprocité systématique entre agences : alors que les rapidards qui exploitent des lignes doivent trouver du fret de retour, les groupeurs agissent comme des affréteurs ne sont pas dans la nécessité d'équilibrer leur flux, de telle manière que chaque centre est en mesure d'adopter une politique de transport. Dans ce contexte les agences des groupeurs ont longtemps disposé d'une entière liberté d'action dans le choix de leurs correspondants dans les zones où le groupe n'était pas implanté en propre, voire même dans des régions qu'il desservait, en regard d'accords antérieurs. Chacune gardait sa marque commerciale et son mode de fonctionnement spécifique. La mise en cohérence des trafics et la remise systématique des envois à une agence du groupe quand c'était possible seront progressivement imposées aux agences.

Cette culture aboutit à une expression quasi-"féodale" (au sens d'un pouvoir local fort) des agences. Elle est plus affirmée dans les groupes décentralisés du type de Danzas, issus du monde du groupage ferroviaire, dont la philosophie reposait plus sur l'idée de fédéralisme[142] que dans les entités plus fortement marquées par une logique de coordination.

2.5. Le cas de Dubois

L'entreprise familiale Dubois est fondée en 1906 à Roubaix. Elle travaille alors essentiellement avec le secteur textile pour lequel elle remplit la fonction de commissionnaire de transport, activité qu'elle continuera d'exercer malgré une diversification dans son fret et une extension de ses implantations vers la région parisienne. Les liens avec le rail sont anciens et durables comme le souligne l'enquête T.E.R. de 1983 :

> *Une utilisation intensive du rail va de pair avec le fait que la majeure partie des établissements et entrepôts sont embranchés. Ainsi, environ 60% du trafic intérieur est acheminé par voie ferrée, 35% par la route et 5% en transport combiné ("kangourou", conteneur ...). Dubois est d'ailleurs en termes de chiffres d'affaires le troisième client de la SNCF et possède des installations dans la plupart des grandes gares SNCF. La collaboration entre les deux entreprises a toujours été étroite.*[143]

[142] Ainsi la très helvétique devise de Danzas : *"Autant de décentralisation que possible, autant de fédéralisme que possible"*

[143] T.E.R., *op.cit.,* 1983.

Au début des années 1980, le rail représente 65% de son tonnage (dont 5% pour le combiné), alors que la route n'intervient que pour 35%144. En 1983 encore, alors que Dubois tend à développer son activité d'entreposage en complément de ses prestations de commissionnaire, sur les 600.000 m2 disponibles (répartis entre 500.000 m2 d'entrepôts et 100.000 m2 de quai de messagerie), une moitié est louée à la SNCF dans des contrats de location gérance de longue durée. Toutefois en moins de 10 ans, cette géographie s'est profondément modifiée : alors que Dubois redéployait et modernisait ses implantations, elle quittait des entrepôts inadaptés. Seules demeurent dans les grandes agglomérations où la pression foncière est plus forte ces anciennes implantations qui abritent souvent les bureaux de direction et servent de base pour la distribution urbaine, alors que les plus gros tonnages transitent sur des quais routiers périphériques.

2.6. Les modalités de croissance des groupeurs

Le recul du fer imposait une réorientation de leur offre face aux prétentions nouvelles de la concurrence routière. Les groupeurs ferroviaires ont alors le plus souvent procédé par rachat (parfois en commun) de leurs correspondants les plus faibles. Ces acquisitions se sont faites plus en fonction d'opportunités ou sous la nécessité de maintenir la continuité du service, que dans le cadre d'une extension délibérée. La participation financière n'est pas au demeurant suffisante pour assurer une intégration forte dans le groupe : l'identité de l'ancienne structure a souvent été maintenue comme ses relations antérieures. On a affaire à une logique **d'association plus que de fusion** qui peut s'interpréter à la lumière des relations traditionnelles entre groupeurs et dont la caractéristique essentielle est une très grande ouverture à des messagers confrères, terme révélateur de la réciprocité des relations. Ces groupes construits par croissance externes ne seront intégrés que tardivement.

Au sein de chaque structure, les différentes unités historiques ne perdent que lentement leur identité pour être regroupées sous une même bannière. Les politiques de réseaux qui se sont mises en place récemment sous les nouvelles contraintes de délai et de rentabilité ont bien sûr accéléré le processus par une volonté affichée d'homogénéisation des prestations et des collaborations. Les groupeurs ont ainsi longtemps maintenu de nombreuses marques commerciales qui retracent les phases de leur croissance :

[144]Artous A., Salini P.s, *op.cit.* p. 104.

-Calberson : (parmi les plus significatifs) Les fils de Louis Lecat (1976), Bernis (1978), Transports Jumentiers et Solutrans (1984), Transports Virolles (1985).

-Dubois : reprise partielle ou totale de Savonrice, Trusson (revendu à Le Calvez), Mitjaville, Lacombe, Sté Castraise de Transport et d'Entrepôts, Mutte Transports, Transcap qui gardent chacune leur raison commerciale.

-Danzas comptait il y a peu encore 25 filiales

-On retrouve dans une moindre mesure cette logique chez **Heppner** avec Lesage, Lambert et Valette.

Il en ressort de cette analyse un système d'une grande complexité dans lequel se maintiennent des **réseaux durablement hétérogènes** et dont le contrepoint est fourni par les anciens rapidards (Ducros ou Prost par exemple). Pour mettre plus de cohérence dans leurs plans de transports routiers qui s'étaient substitués aux anciennes relations ferroviaires, sont mises en place **les étoiles routières** à usage interne (coordination des échanges entre agences d'un même groupe) et externe (coordination avec des confrères).

Une autre particularité des entreprises d'origine du groupage est leur propension à la sous-traitance des tractions, plus fréquente que chez les lignards :

> *"Centrés sur des opérations de groupage-dégroupage, ils se positionnent essentiellement comme commissionnaires de transport... D'où l'appel à l'affrètement routier qui se renforce au fur et à mesure de l'abandon de la traction ferroviaire. La tradition sera durable puisqu'en 1994 Calberson et Mory sous-traitent la quasi-totalité de leurs lignes."*[145]

Enfin, une dernière caractéristique, d'abord commissionnaires de transport, les groupeurs sont très attachés à leurs offres annexes qui ont longtemps constitué un avantage concurrentiel vis-à-vis de la SNCF. Cette orientation de prestataires complets les oriente tôt vers l'activité logistique émergente dans la distribution dès la deuxième moitié des années 1970, alors que les messagers d'origine routière ne s'y intéresseront que plus tard, une fois leurs réseaux nationaux constitués et pour remporter des contrats avec des chargeurs nationaux. Ce caractère hétérogène d'une offre très diversifiée de commission et d'activités de transitaires comporte aussi des revers qui vont se faire nettement sentir dans les années 1980 : la concurrence accrue des réseaux spécialisés les contraint à un redécoupage à partir de métiers et de fonctions.

[145] Artous A., Salini P., *ibid,* p. 104.

3. Les rapidards

3.1. Origine et organisation des rapidards

Par opposition aux messagers-groupeurs, les rapidards sont les messagers issus d'une activité strictement routière gui connaissent un fort développement à partir des années 1970. Comme leur croissance est plus récente, elle s'oppose à la tradition ferroviaire du groupe précédent. Pourtant certaines de ces entreprises sont anciennes, créées au début du siècle dans un contexte local. Souvent régionaux à l'origine, ils exploitent des lignes qu'ils étendent progressivement. Parmi ces nouveaux acteurs, deux types de transport routier de détail doivent être distingués :

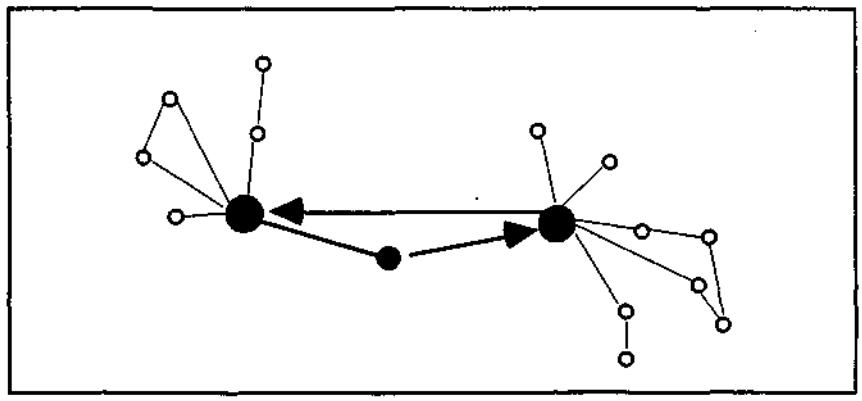
-le transport occasionnel de marchandises de détail assuré en complément d'envois de lots, éventuellement par l'intermédiaire des bureaux de fret régionaux où les commissionnaires affréteurs remettent des envois de moins de 3 tonnes. Une part non négligeable des transports de messagerie est effectuée pour les plus longues distances en complément de transport de lots[1]**.

-le transport de détail régulier qui assure une relation directe ou semi-directe de ville à ville, par un "service régulier" ou un **"rapidard",** dans des délais inférieurs à la journée.

Disposant ainsi d'un embryon linéaire de réseau (d'où leur appellation possible de "lignards"), les rapidards opèrent leurs trajets de base dans les deux sens, ce qui les distingue de la plupart des groupeurs car ils sont dès lors amenés à rechercher l'équilibre des trafics de traction.

[146]La législation qui restreignait artificiellement le nombre de licences obligeait les demandeurs à en justifier la nécessité au regard des transports à effectuer. Ne pas être en concurrence avec le rail accélérait sensiblement les chances d'obtention. Les destinations proposées concernaient essentiellement des itinéraires secondaires qui n'étaient pas effectués par le rail, quitte à en redéfinir rapidement l'itinéraire une fois la licence obtenue... Malgré tout, les délais d'établissement des licences restaient très longs.
Le rapport Coquant fait état d'un rejet des autorités d'accorder aux seuls messagers la prise en charge les envois de détail. Ce fait souligne que certains transporteurs routiers aussi cherchaient à limiter la concurrence, *op.cit.* p. 23.

Schéma 2/3. Le schéma de base des réseaux des rapidards.
D'après T.E.R., *L'innovation technologique dans le secteur de la messagerie,* 1984



L'avantage compétitif des deux groupes reposait avant tout sur la fiabilité de leurs services, tant par la régularité des liaisons que par des délais courts que permettait un acheminement porte à porte. Les rares ruptures de charge et la maîtrise du transport réduisaient les risques de bris ou de dévoiement plus courants dans le transport ferroviaire. En revanche, les messagers routiers ne peuvent disposer que d'un nombre réduit de destinations, fragmentant de fait l'offre au départ d'un centre, là où les groupeurs peuvent offrir une desserte plus complète par des politiques d'accords.

Les messagers d'origine routière sont avant tout issus du camionnage et du transport local. Portés par le dynamisme du mode routier, ils ont aussi bénéficié d'un certain immobilisme des commissionnaires qui suivaient alors une politique malthusienne de licences, nécessaires à l'obtention du tarif 100 par la SNCF. Par leurs origines professionnelles, ces acteurs routiers sont nettement plus indépendants par rapport au fer, et dans bien des cas ils s'affichent comme concurrents directs, même s'il leur arrive de posséder une licence de groupeur ferroviaire pour compléter leur offre... Les rapidards viennent du transport de voyageurs (Drouin, Bernis) ou de la concession automobile qui, associée à la location, leur assure la pleine maîtrise de leur instrument de travail tout en offrant une diversification de leur activité initiale de garagiste (Prost-Bernis). Enfin, un certain nombre de lignards qui assuraient des transports complets par camion ont cherché le trafic d'abord marginal de la messagerie avant de s'y spécialiser (Grimaud, Graveleau, STG). Leurs origines géographiques aussi les distinguent nettement des groupeurs : alors que ces derniers sont issus des régions nord-orientales du pays, les rapidards ont leurs racines d'abord à l'Ouest, terre d'accueil de la déconcentration industrielle des années 1960-70, régions délaissées par les chemins de fer, mais pour lesquelles la politique d'investissement routier a joué un rôle considérable d'ouverture.

3.2 Les stratégies de développement des transporteurs d'origine routière

Les années 1960 furent pour les rapidards une première période de fort développement que certains parvinrent à prolonger vers le milieu des années 1980 avec la constitution de réseaux nationaux. La stratégie de cette famille d'acteurs semble plus clairement établie que pour le groupe ferroviaire : ils se considéraient avant tout comme des transporteurs et axaient de ce fait leur politique commerciale sur le respect des délais et le contrôle direct du transport. Issus de la route, ils sont marqués par un fort désir d'autonomie sur lequel ils ont développé leur communication : *"l'enlèvement est assuré par Prost, la traction est assurée par Prost, et c'est Prost qui livre".* De cette maîtrise, ils ont dans l'ensemble privilégié la croissance interne, même si temporairement pour des raisons de tactique commerciale des accords avec d'autres entreprises ont été nécessaires. Le choix d'un développement autonome repose en partie sur le choix de dimensionnement physique des plates-formes. La seule gestion interne des flux leur permettait de calibrer au plus juste la taille des installations nécessaires, alors que toute coopération multilatérale qui engendre plus de trafic suppose des quais plus vastes. Dans la perspective d'une extension spatiale du réseau, la multiplication des établissements de plus grande taille pouvait sans doute handicaper des entreprises aux capitaux familiaux. S'il l'on retrouve cette logique de croissance interne, vers le groupage international pour Graveleau ou vers la messagerie nationale pour Grimaud, d'autres entreprises, plus rares, ont pu faire le choix de la croissance externe.

Le développement des réseaux est très souvent similaire d'une entreprise à l'autre. Il s'opère d'abord à un échelon local puis régional jouant le rôle de correspondant pour des confrères. Mais, dès que les progrès de la mécanique les rendront possibles, des liaisons régulières s'étendront vers une métropole nationale, Paris pour la plupart, ou Lyon comme dans le cas de Graveleau. Il s'agissait de s'assurer l'accès de marchés actifs et se connecter directement à leur confrères qui établissent des têtes de pont dans les métropoles nationales. Les rapidards seront donc les premiers à s'émanciper complètement du mode ferroviaire pour la traction longue.

Alors que les messagers groupeurs disposent d'une plus grande densité d'agences, une telle dispersion les amène à mettre en place des systèmes de regroupements intermédiaires comme les étoiles, de telle sorte que leurs réseaux sont plus hiérarchisés. En revanche, les lignards qui ont toujours privilégié la

concentration sur quelques plates-formes reliées en droiture, sans rupture de charge intermédiaire, tendent à favoriser un maillage des grands axes de circulation, sans rupture de charge intermédiaire entre centres de taille équivalente.

3.3 Une extension portée par les flux régionaux

Un réseau de messagerie vit d'échanges : il ne peut prospérer et se développer véritablement que s'il se greffe à la demande d'une région exportatrice, ce qui lui confère une position dominante dans la chaîne de transport. S'appuyant sur une demande régionale dynamique, les rapidards ont su répondre à la demande de transports locaux de petits envois pour y asseoir durablement leur développement. Leur croissance résulte aussi bien du développement de l'activité de leurs clients régionaux qu'ils accompagnent dans leurs nouvelles implantations que d'une diversification sectorielle ou spatiale, lorsqu'ils cherchent à s'assurer une meilleure rentabilité sur leurs lignes par la diversification de leur offre.

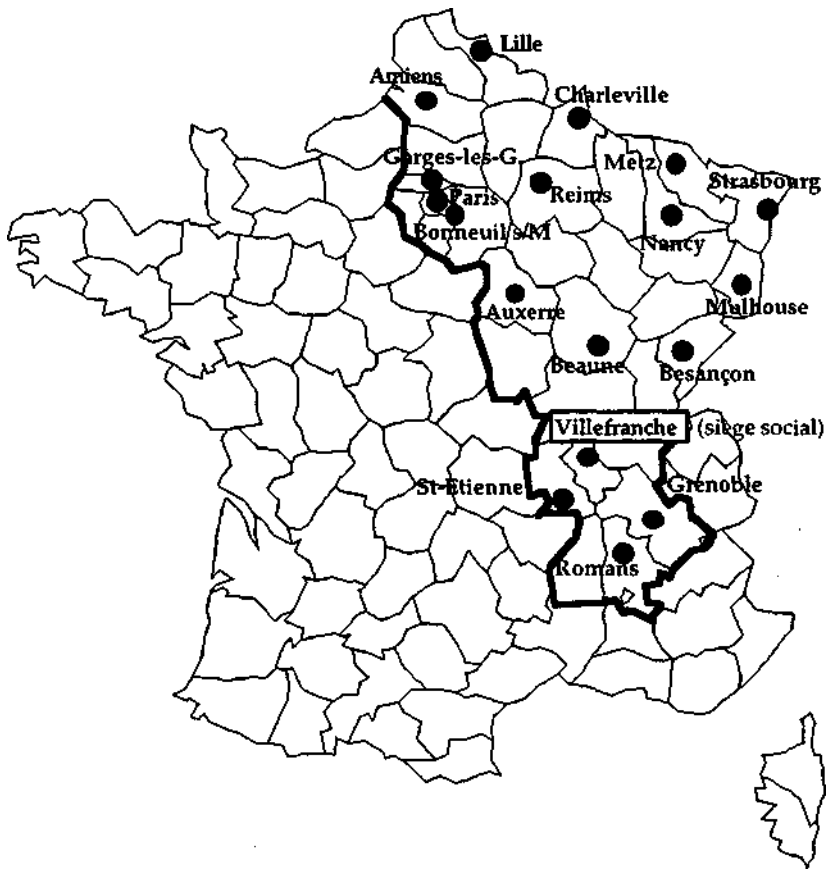
Les études de cas qui suivent illustrent le lien étroit, ancien et parfois même effacé qui peut exister entre la spécialisation productive régionale et l'extension d'un réseau routier de messagerie. Sans cette approche historique, la configuration de certaines implantations ne cesserait de rester étrange sinon de paraître aberrante. La logique de ces extensions passées n'est pas très éloignée de la géographie des anciens foyers productifs et de districts industriels qui tendent aujourd'hui à s'effacer. L'origine de certains rapidards, maintenant de taille nationale, en perpétue donc à leur manière la mémoire.

3.3.1 Alloin : les complémentarités textiles à l'origine du réseau

Le réseau Alloin (360 MF de CA en 1996, 690 salariés) couvre largement le quart nord-est de la France, avec son siège social à Villefranche sur Saône. Cet ancrage s'éclaire pleinement à partir de son orientation initiale. En effet, le trafic s'est développé à partir de la liaison Rhône-Alsace. Les lignes régulières inaugurées dès 1934 reposaient initialement sur des échanges de tissus entre les deux centres importants de production que sont les régions lyonnaise et mulhousienne. Les échanges se sont progressivement intensifiés et diversifiés (fruits de la vallée du Rhône) pour répondre à une demande croissante de transport. Progressivement, le réseau s'est étendu jusqu'à Paris à l'Ouest et a atteint Lille au Nord. L'extension du réseau s'est faite sur la base d'une croissance interne (sauf à

Charleville où il y a eu une acquisition d'une entreprise existante). Il compte aujourd'hui 18 agences qui s'articulent en interne autour des deux étoiles de Nancy et de Villefranche. La desserte des départements savoyards est assurée en propre pour les agglomérations les plus accessibles, alors que le trafic pour les autres destinations des deux départements est remis à des correspondants locaux.

Carte 2/5. Les implantations du réseau Alloin
Source : Alloin 1997



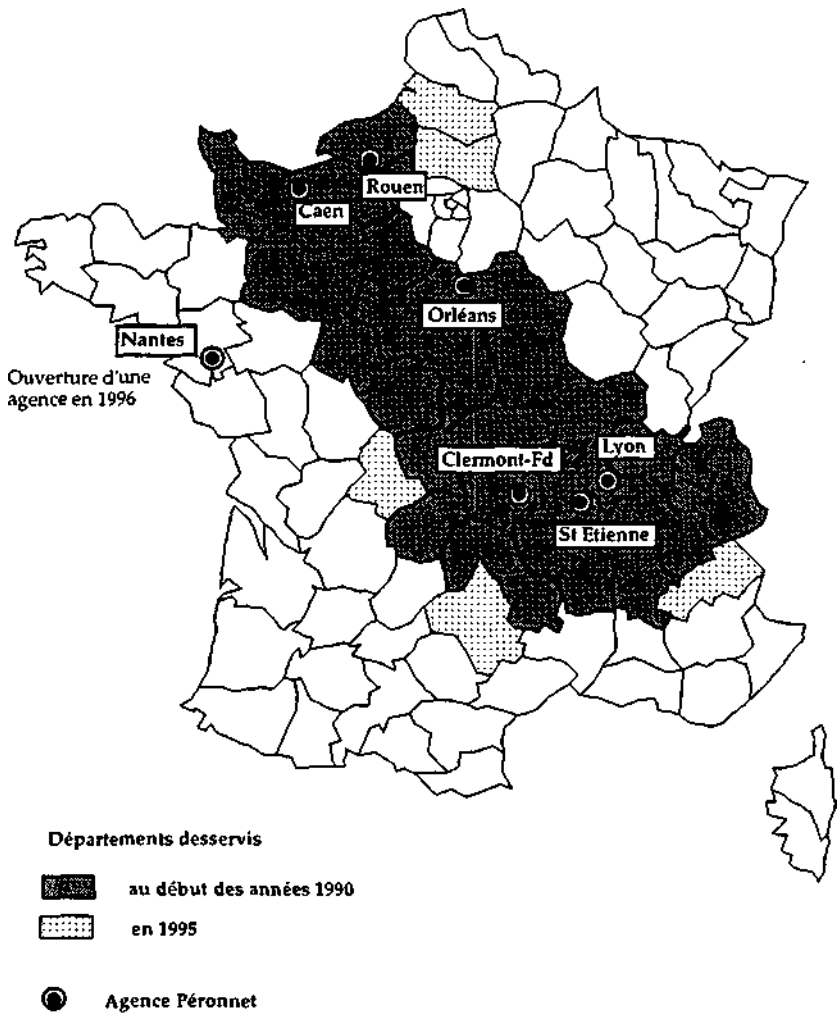
3.3.2 Péronnet : la pérennisation d'un axe

Les 37 départements desservis en propre par Péronnet[147] (140 MF de CA en 1996, 350 salariés) prennent la France en écharpe selon une diagonale Lyon-Caen. La messagerie qui représente 40% de son activité, à côté de la distribution en grandes surfaces et du transport de demi-lots, s'appuie sur un réseau de 6 agences qui traitent en interne 80% des envois. Créée en 1957, l'entreprise travaillait alors

[U7] *L'Officiel des transporteurs,* n° 1781 du 18 déc. 1993 et n° 1884 du 9 mars 1996.

essentiellement pour le compte de la Saviem sur le parcours Saint-Etienne-Caen ou Rouen. Les ports permettaient d'équilibrer les flux avec des produits pétroliers ou du café, établissant durablement l'axe de développement de l'entreprise. Par ailleurs, la restructuration de l'industrie stéphanoise et la tendance à la baisse du poids des envois unitaires l'orientant vers la messagerie et le demi-lot à mesure que son réseau s'étoffe avec l'ouverture de nouvelles agences.

Carte 2/6. Implantations et zones desservies par les Transports Péronnet
Source : Transports Péronnet (1990 et 1995)



3.3.3 STG : la messagerie comme opportunité dans l'équilibrage des flux[148]

L'orientation de la production agricole bretonne vers l'élevage pose des problèmes de rechargement aux transporteurs de cette région. Devant les difficultés de trouver du fret de retour, la société rennaise STG (559 MF de CA

[14°] Ribeau P., *Le problème des retours en Transport routier de marchandises, un Transporteur routier breton,* Mémoire de fin d'études, EST, Paris, 1989.

1996, 280 salariés) s'était orientée vers le transport en vrac de céréales, ayant aménagé ses véhicules frigorifiques d'une trappe de déchargement.. La baisse des prix du marché rendait moins compétitifs des véhicules peu adaptés à ce genre de transport. STG a alors relancé le trafic de messagerie, jusqu'alors très secondaire. Ce service plus rentable que le vrac ou le lot permet en outre des transferts rapides et assure une régularité des chargements. La diversification a amené la société à développer un réseau propre de messagerie qui couvre désormais l'ensemble de la Bretagne et dont les agences peuvent être mixtes (messagerie conventionnelle-denrées périssables).

3.3.4 L'Ouest des transporteurs

Le développement des entreprises de transport dans l'Ouest de la France repose sur divers aspects, dans un contexte favorable au développement. On peut rappeler avec Jean Le Calvez que *"l'éloignement de l'Ouest de la France des grands pôles industriels donne un rôle important aux transporteurs régionaux"*[149]. En effet, l'Ouest souffre traditionnellement d'une mauvaise desserte ferroviaire, mode de transport peu adapté pour des populations et des centres d'activité relativement dipersés. C'est ensuite le développement de la distribution à succursales annonçant la grande distribution qui va susciter le développement des entreprises routières régionales. Enfin, le renforcement de l'orientation agricole productiviste et le dynamisme de l'industrialisation manufacturière durant les années 1960 vont ouvrir durablement aux transporteurs des perspectives nationales. L'enclavement routier est progressivement vaincu avec l'équipement de voies rapides. Les entreprises de messagerie familiales, fières de leur identité et fortes de leur clientèle régionale exportatrice, accompagnent le développement économique. Malgré leur grand nombre et leur dynamisme, des frontières tacites étaient maintenues entre les opérateurs régionaux, même si hors de leurs terres, les mêmes pouvaient être mis en concurrence. Respect mutuel oblige. On peut citer parmi elles Prost (Rennes 35), STG (Noyai sur Vilaine 35), Le Calvez (Brest 29), Robin Châtelain Transports (Noyai sur Vilaine 35), Métraille (Cesson Sevigné 35), Le Caer et Larcher repris par TNT (Brece 35), Drouin (Nantes 44). Mais la partie la plus représentative de cet espace est sans conteste le Choletais dont le dynamisme industriel est inséparable de ses messagers, devenus pour certains d'entre eux d'incontestables leaders nationaux.

[u9] *L'Officiel des Transporteurs* n° 1780 du 11 nov. 1993.

3.3.5 Le Choletais : terre de messagerie

Au sein des régions de l'Ouest de la France qui comptent parmi les entreprises de transport les plus dynamiques, le Choletais se caractérise en effet par une densité exceptionnelle de messagers d'envergure régionale et nationale. Parmi les plus représentatifs, on peut citer Graveleau à La Verrerie (llème entreprise de messagerie en 1995 par l'importance de son chiffre d'affaires : 1,342 MdF), Grimaud à Bressuire (17ème national, avec 616 MF), Joyau à Montaigu (18ème transporteur français, avec 612 MF), Rochais-Bonnet aux Herbiers (250 MF), un des co-fondateurs du DPD, acquis depuis par le belge Ziegler, Chronoservice (repris par TNT 760 MF de CA en 1997) à La Roche-sur-Yon[150], ou encore de Germain Transports, une filiale de Calberson (167 MF). Pour le transport de lots se profilent également des acteurs de première ampleur : Thoinard, spécialiste du transport de meubles), Lumineau (initiateur de regroupements nationaux de PME), ou Antoine à Pouzeauges (transport frigorifique). Tous sont basés dans un rayon de 50 km autour de Cholet !

C'est ici la conjoncture de phénomènes complexes qui est à l'origine d'une région particulièrement féconde en entreprises de messagerie. L'émergence d'un de ces rares districts industriels français encore vivaces est suffisamment connue pour qu'il ne soit pas nécessaire d'y revenir ici. La spécialisation locale vers le transport de messagerie s'explique par un faisceaux d'enchaînements dont seuls les traits les plus évidents peuvent être retracés dans le cadre de notre étude. Un des paradoxes de son émergence est justement son enclavement, ce qui semble contradictoire avec une activité de transport. On peut rappeler que l'orientation industrielle et manufacturière de la région elle-même s'ancre dans une situation similaire de confins qui s'était traduite jusqu'à la Révolution par des privilèges fiscaux, creuset d'une forte identité. Loin des grands axes de circulation le Choletais fonctionnait comme un "cul de sac" ferroviaire dont les délais particulièrement discriminatoires ont accéléré le recours à la route, pour les personnes d'abord, puis pour le fret que privilégiaient au demeurant à la fois le type de production et la dispersion des sites industriels : l'activité consacrée à des produits légers, souvent manufacturés, souvent sensibles à la mode (meuble, textile, cuir), se prêtait en effet mal à des transports massifs et à des ruptures de charge répétées. On retrouve, renforcés ici, les traits évoqués plus haut pour l'ensemble de la région.

[50]Dossier "Choletais : la Mecque du transport", in *Transport Magazine,* Juin 1995, pp. 44-52.

Aujourd'hui, les activités traditionnelles de confection et de chaussures ont été relayées par des productions diversifiées, mais toujours légères. Le développement des messagers choletais a su s'appuyer sur la logique des flux, qui d'une part les conduisaient à établir rapidement une connexion régulière avec Paris. La capitale joue en effet le rôle de centre de consommation et de redistribution majeur pour les produits de la mode et peut constituer une étape dans les circuits de production (opérations de finition en bout de chaîne). D'autre part, le rapide développement du fret de messagerie dans les années 1960 et 1970 s'explique par le contexte de décentralisation industrielle. Comme pour d'autres transporteurs de l'Ouest, les messagers choletais se sont saisis de cette opportunité pour déployer leurs implantations régionales, alors même que le Choletais, plus marqué par un dynamisme endogène, ne s'inscrivait pas directement dans cette logique. Là encore, l'implantation d'industries de bien de consommation a joué un rôle favorable pour la demande de transport de messagerie.

Enfin, la logique industrielle de croissance des chargeurs qui s'est souvent traduite par une délocalisation productive pour des activités sensibles au coût du travail a favorisé l'essaimage national et international, mouvement qu'ont accompagné les transporteurs. Cette diversification géographique rend d'ailleurs ces entreprises moins sensibles aux aléas du marché intérieur.

Parmi ces différentes entreprises, **Graveleau** illustre cette étroite relation qui lie le messager à sa région d'origine. D'abord spécialisé dans les transports de voyageurs, dans une région enclavée, cette entreprise de transport fondée en 1928 s'oriente rapidement vers le fret pour répondre au développement de la production locale. L'ouverture récente de deux agences à Orléans et à Gannat (Allier) viennent compléter un maillage national d'une quarantaine d'agences constitué au cours des années 1980 et 1990. Avec encore respectivement 12% du chiffre d'affaires pour le textile et 10% pour la chaussure, le messager a su diversifier son offre vers l'électronique, la parfumerie. Ses liens privilégiés avec les industriels de ces deux secteurs Graveleau a ouvert des implantations au Portugal, en Tunisie et au Maroc. L'ouverture des pays de l'Est (Hongrie, Pologne) à l'investissement étranger dans le secteur de la confection tend aujourd'hui à réorienter la géographie de sa croissance et de ses trafics. En 1995, sa progression de 18% à l'international[151] tire l'entreprise, désormais aussi présente à Hongkong.

[151]Les *Echos* du 12 sept. 1996.

A travers cet exemple, on voit comment l'insertion dans une logique locale a permis au transporteur d'assurer sa croissance et de s'ouvrir par un processus cumulatif aux opportunités extra-régionales. Malgré la mise en place d'une dynamique propre qui lui assure une progressive autonomie par rapport aux chargeurs choletais, Graveleau affiche néanmoins sa fidélité à sa région d'origine en maintenant son siège social à La Verrie, petit bourg de Vendée et y fait même bâtir un important centre de tri disposant de 85 postes pour une capacité de 5000 colis/heure[152]. Cette localisation dans le bocage vendéen, à l'écart des grandes infrastructures autoroutières, peut paraître paradoxale si Ton oublie l'importance accordée à la proximité géographique et sociale des acteurs économiques locaux.

Pour le transport comme pour les autres activités, la dynamique du Choletais trouve ses causes dans un "esprit d'entreprise" fondé sur des réseaux de relations denses de solidarité, de confiance, mais aussi d'émulation concurrentielle. Le cadre de la petite entreprise et l'origine agricole de la population contribuent à valoriser le travail, dans une région où *"il n'est pas rare de voir des agriculteurs finir leur journée de travail sur un quai de messagerie* /"[153]. En revanche, il est difficile pour les entreprises vendéennes de recruter des personnes extérieures du fait même de cet enclavement. Ce constat et le souci de développement local a conduit les acteurs économiques à créer des formations spécifiques en transport : formation de chauffeurs routiers et création à Montaigu d'un Institut Supérieur de Transport et Logistique, initiatives qui s'expliquent aussi par les fonctions politiques locales des chefs d'entreprise de messagerie. Elles s'insèrent parfaitement dans la tradition d'un enseignement privé très actif et proche des milieux d'affaires.

A ses débuts, l'activité de messagerie routière peut ainsi naître de la satisfaction d'un besoin localisé. L'ancrage socio-territorial semble alors très présent, et le transport s'inscrit dans un horizon de complémentarités tant économiques que sociales. Le cas de l'Ouest de la France et particulièrement celui du Choletais paraît bien inscrire les transports dans l'analyse classique de l'existence de districts marshalliens que Becattini définit à la suite d'Alfred Marshall comme *"une entité socio-territoriale caractérisée par la présence active d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises dans un espace géographique et historique donné"*[15]*. Pourtant, le développement ultérieur de telles entreprises montrent aussi comment à partant de cette base territoriale limitée certaines

[152]*L'Officiel des Transports* du 21/12/91.
^•^*Transport Magazine,* dossier Choletais, réf. cit., p. 45.
*[54]Becattini G., "Le district marshallien : une notion socio-économique", in G. Benko, A. Lipietz (Ed.), *Les régions qui gagnent,* Paris, P.U.F., Paris, 1992.

d'entre elles vont déployer un système productif qui tend rapidement à transgresser les limites géographiques restreintes de leurs origines. C'est à ce potentiel d'expansion et les modalités concrètes de réalisation que le chapitre suivant se propose d'analyser plus en détail, à partir de trois cas d'étude qui vont permettre délargir le propos au-delà des horizons vendéens.

CHAPITRE 2. TROIS STRATÉGIES DE MAILLAGE DU TERRITOIRE NATIONAL : CALBERSON, PROST ET MORY

L'approfondissement de la constitution de trois réseaux nationaux de messagerie va nous permettre d'analyser les logiques de développement et les nuances qui caractérisent chacune des familles d'acteurs : Calberson pour les groupeurs, Prost, entreprise emblématique de l'extension des rapidards et enfin Mory, entreprise qui entre mal dans ces catégories et qui pourtant initia la constitution de réseaux nationaux routiers avec l'adoption du système des plates-formes étoiles.

1. Calberson : la régionalisation d'un groupeur national[155]

A partir du Havre où l'entreprise joue un rôle régional de groupage et de distribution, Calberson (S.A. depuis 1904) connaît une croissance continue. Son véritable développement national ne s'affirme réellement qu'à partir des années 1950 avec la constitution d'un réseau national et l'acquisition de 107 sociétés entre 1950 et 1983. Progressivement le réseau s'étend vers la Bretagne (Nantes, Brest, Fougères), se densifie en Normandie (Caen, Fiers, Lisieux) et s'implante plus à l'Est avec le rachat des Messageries de l'Union des Postes (Amiens, Péronne, Persan-Beaumont) ainsi que dans le département du Nord où sont ouvertes les succursales de Lille, Roubaix et Armentières. Entre ces agences, les liaisons sont longtemps assurées par train, mais dès le lendemain de la Première Guerre mondiale, les successeurs d'Emile Calberson acquièrent leurs premiers camions, engins encore très frustes qui assurent les dessertes locales et de plus en plus des liaisons inter-agences. La croissance de Calberson se poursuit après sa recapitalisation par les assurances la Paternelle et la SNCF qui en devenaient les actionnaires principaux aux côtés de la famille Maquart. La participation de l'acteur ferroviaire va durablement renforcer la complémentarité des deux sociétés. Malgré cette participation, la nouvelle situation permettait paradoxalement une très grande autonomie de gestion par rapport à des actionnaires qui ne demandaient pas le versement de dividendes. Les marges

^Entretien du 4/2/1996 avec M. Didier Allavène. Pendant 40 ans, M. Allavène a travaillé chez Calberson (entre 1953 et 1993) où il a occupé les fonctions de président directeur de S.N.T.R. et de vice-président de la holding Calberson.

réinvesties ont soutenu l'expansion de l'entreprise au cours des années, jusqu'à son entrée sur le second marché en 1984. Même liée par son capital au monde ferroviaire public, Calberson s'est toujours sentie entreprise routière et privée, dans sa gestion et ses choix commerciaux. Du point de vue de l'organisation spatiale, on peut distinguer plusieurs phases de croissance du messager-groupeur.

2.2. *Un premier système basé sur la systématisation d'organisateur de transport ferroviaire à partir du pôle parisien*

Le développement décisif de Calberson est lié à la mise en place de la première couverture nationale alternative à la SNCF, essentiellement au départ de Paris. En fait, l'acheminement des colis restait techniquement tributaire de l'opérateur ferroviaire dont elle relevait. Son offre se fondait sur l'offre de service public de l'opérateur ferroviaire : l'article 79 de la SNCF garantissait la prise en charge et la distribution de tout envoi de détail à travers toute la France. S'appuyant sur le réseau ferré national, Calberson assurait l'éclatement de l'envoi lorsque cela était possible et rentable, au travers d'un correspondant ou d'une agence propre, et remettait le reste du fret à la charge de la SNCF pour les destinations moins intéressantes. Cette logique s'effectuait bien sûr au détriment du prestataire public puisque les péréquations tarifaires internes de la SNCF introduisaient un biais qui favorisait à double titre les opérateurs privés : les prix au détail étaient plus élevés pour les zones à fort trafic où ils étaient en concurrence, alors que le coût réel d'un envoi vers une région aux trafics moins denses n'était pas entièrement répercuté dans le prix proposé au public.

Le désavantage de la SNCF dont Calberson, avec les autres groupeurs ferroviaires, tirait profit, ne se traduisait pas seulement sur un plan spatial. Il concernait aussi le partage de la clientèle : les groupeurs démarchaient en priorité les gros chargeurs de messagerie, auxquels ils pouvaient proposer un meilleur suivi des envois et des prestations complémentaires. De fait, la SNCF se trouvait plus cantonnée dans les envois de particuliers ou de petites entreprises, économiquement moins intéressants.

Le succès de Calberson s'expliquait notamment par une prospection commerciale de chargeurs plus active et plus suivie que la SNCF. Elle se traduisait aussi par plus de souplesse (comme par exemple la mise à disposition auprès des chargeurs de semi-remorques qui permettaient de dégager les quais) ou plus de service. Pour les clients les plus importants, un employé était détaché qui assurait les départs, remplissait les bons de transport et en assurait l'étiquetage, une manière de

fidéliser la clientèle tout en facilitant les opérations de transport, offres que la rigidité de la SNCF ne permettait pas.

L'architecture du réseau s'appuyait sur une organisation polarisée au départ de Paris. D'une part, la structure exportatrice des envois était particulièrement favorable en termes de messagerie : à l'époque, la capitale était en effet un des principaux foyers industriels du pays pour les activités diversifiées, en particulier mécaniques (câblerie, automobile etc.) et pour le textile (articles de mode), c'est-à-dire des activités qui avaient recours au transport de petits envois. Ainsi, la zone de collecte, Paris et sa région, représentait alors 60 % des trafics expédiés au sein du réseau, permettant une expédition quotidienne de 100 à 120 wagons vers la province au début des années 1960 à partir des plates-formes de Paris Batignolles. A l'autre extrémité, des agences propres ou des correspondants assuraient la distribution locale des envois pour une partie du territoire, le reste étant remis à la SNCF. Cette structure de trafic était en mesure de tirer pleinement parti du mode ferroviaire pour les tractions massives qui bénéficiaient de l'organisation de l'étoile ferroviaire de Legrand au départ de la capitale. Les prestations, rémunérées de manière centrale selon un "compte de participation", assuraient la répartition du dividende, dont près de 40% servaient à rétribuer la distribution. Dans les faits, un tel système encourageait la passivité des agences de redistribution qui se cantonnaient dans cette fonction sans chercher à équilibrer les flux, ce que n'exigeait pas non plus la direction parisienne.

Durant plusieurs années, les moyens financiers importants, dus à l'excédent d'exploitation et à une grande liberté de leur réaffectation, ont permis une expansion continue : prise de contrôle des correspondants ou ouvertures d'agences. Dans ce cadre, la politique de M. Crescent, P.-D.G. historique de Calberson, a toujours été pour le maintien des identités locales et des structures légères qui permettaient la perpétuation d'un système d'entreprise somme toute paternaliste auquel correspondait un fort engagement des employés en contre-partie d'une stabilité de l'emploi. Ces acquisitions se font sans véritable stratégie, selon les opportunités et les affinités. Elles concernent le plus souvent le rachat d'anciens correspondants, parfois au profit de centres secondaires qui s'étaient établis près d'un expéditeur important (ainsi Calberson s'établit à Cosne et non à Nevers). Le groupe Calberson finit aussi par compter une centaine de filiales.

1.2. Une croissance orientée par une régionalisation routière des flux

A la fin des années i960, le système traditionnel est cependant remis en question sous le double effet de la concurrence routière qui s'affirme et de l'évolution de la distribution géographique des flux : Calberson accuse alors un certain retard dans sa logique d'exploitation. Le premier système va alors évoluer rapidement vers un maillage national, par la conjonction de trois phénomènes :

- Les grèves à répétition des cheminots des années 1968 vont précipiter le basculement des trafics vers la route. La lourdeur des règles de sécurité et l'inadaptation des délais se font d'autant plus sentir que les challengers routiers sont désormais en mesure de proposer des alternatives routières très concurrentielles. Face aux risques de marginalisation, les investissements lourds sont alors consentis pour la construction de plates-formes dans des Z.I. extérieures non embranchées.
- La réorientation du réseau est ensuite une réponse à l'évolution de la concurrence qui tend à se renforcer sur le pôle parisien : en effet, pour les messagers régionaux et les lignards, la première agence ouverte hors des limites strictement provinciales était réservée à la région parisienne, conçue comme plaque tournante du trafic extra-régional. Par ailleurs, le recours à la route impliquait des contraintes de rechargement. La conjugaison des deux phénomènes appelait à un rééquilibrage des flux jusqu'alors négligé au profit de la province.
- Enfin, durant cette période, la réorientation des flux de messagerie est marquée par la décentralisation industrielle qui détourne industries et flux parisiens vers des parcours ayant pour origine et destination la province (et particulièrement vers le Grand Ouest). Sans une solide implantation locale, les trafics émergeants risquaient d'échapper à Calberson au profit d'acteurs locaux. Pour assurer son développement, le messager se devait d'accompagner ses clients industriels.

La restructuration du réseau passait d'une part par une politique de dynamisation des agences et des correspondants locaux qui avaient tendance à vivre sur la rente de l'apport parisien. Pour animer la motivation des agences et confrères régionaux, on procède à une réévaluation à la baisse du partage des bénéfices du transport afin de pousser les anciens distributeurs à alimenter eux aussi le réseau. Désormais, les transferts se font sur la base d'un "compte de camionnage" qui limite les versements de distribution tout en étant modulé selon la topographie et les contraintes des espaces à desservir (zones urbaines, zones de montagnes, etc.).

D'autre part, une politique d'implantation plus systématique s'impose pour assurer un meilleur maillage national.

Ainsi se dessine progressivement un nouveau réseau à mesure que se mettent en place de nouvelles lignes pour assurer des échanges de fret inter-régionaux. Cette nouvelle géographie des échanges privilégie indiscutablement la route qui s'impose pour les liaisons inter-régionales que le système ferroviaire centralisé ne saurait pleinement satisfaire. L'abandon des tractions par mode ferroviaire des radiales convergeant vers Paris se fera dès le début des années 1970. Un nouveau plan de transport s'organise autour de nouveaux pivots : 7 ou 8 centres de transit. Il s'appuie localement sur la notoriété des filiales régionales dont les implantations sont complétées par les implantations aux couleurs de Calberson.

Cette tendance à la régionalisation des flux sera confirmée dans la première moitié des années 1970 par l'émergence des stratégies logistiques intégrées dans la grande distribution qui emboîte le pas à l'industrie. A la même époque, les transports de détail tendent à se réorganiser à partir d'entrepôts régionaux et confortent la tendance à la régionalisation des flux de messagerie. Au cours des années 1980, un mouvement inverse verra le jour, marquant un retour à une centralisation des installations logistiques.

1.3. Segmentation et spécialisation des réseaux

L'étape suivante de l'évolution du réseau Calberson est caractérisée par l'émergence d'un plan de transport express qui va gagner en autonomie et finalement se superposer aux lignes existantes. Elle correspond à une demande plus exigeante en termes de délais et de garantie : la prestation express.

Au début des années 1970, la Poste et le Sernam (héritier de systèmes rapides plus anciens) disposaient d'un quasi-monopole sur l'envoi express de colis.
A la demande de Citroën, Calberson lance à son tour un premier service express qui sera étendu progressivement à l'ensemble de la France. Son offre, le Calexpress n'est à l'origine qu'un envoi prioritaire qui suit le plan de transport normal. Rapidement, devant le succès grandissant de son offre, et pour en assurer la qualité, Calberson est amené à mettre sur pied un plan de transport autonome, entièrement routier. Dans ses grandes lignes, ce premier réseau a de très fortes parentés avec l'offre de groupage ferroviaire : centré sur Paris, il s'articule d'abord sur une logique de radiales. Seules se justifiaient quelques liaisons (qui seront progressivement étoffées) entre centres d'éclatement régionaux disposant de

suffisamment de fret. Des liaisons directes sont assurées depuis ces centres vers les agences locales : les tournées sont assurées en propre pour les zones urbaines et remises pour le restant à France-Express. L'homogénéisation nécessaire au fonctionnement du plan de transport de la messagerie express annonce la restructuration récente du réseau qui tend à une unification des implantations et des services. Elle marque ainsi une quatrième phase d'élaboration dont les modalités seront développées ultérieurement.

2. Prost : du service de rapidard régional à la messagerie rapide nationale

L'histoire de la société Prost reste emblématique de la formidable croissance de la messagerie des rapidards français. Elle a constitué jusqu'à ces dernières années, au moment de son rachat par UPS, un des fleurons des entreprises routières. Sa logique d'expansion illustre une adaptation territoriale différente des groupeurs traditionnels. Elle est marquée par une forte croissance interne et une homogénéité d'exploitation structurelle qui tranche avec l'hétérogénéité des groupeurs.

2.1 Un réseau régional breton vite connecté à Paris

En 1931 Jean Prost qui est alors réparateur automobile à Rennes, se lance dans le transport de marchandises par le biais de la location. La croissance de l'entreprise s'appuie sur la demande de transport d'un réseau succursaliste régional dynamique. *"L'Economique de Rennes" intégré par la suite au groupe "Comptoirs Modernes" a son siège et ses entrepôts à Rennes. Il devient le client principal de Prost avec jusqu'à 80% du chiffre d'affaires de la branche transport, utilisant une trentaine de véhicules au début des années 1950."*[156]. A côté des activités annexes de concession automobile (Ford) et de poids lourds (Berliet), ainsi que de l'exploitation d'une carrière d'agrégats, abandonnée au cours des années 1960, l'activité transport, et tout particulièrement la messagerie, se développe par une diversification de la clientèle. Il est intéressant de noter que la concession Berliet et la passion pour la mécanique de son dirigeant avaient permis de développer des prototypes et des innovations qui étaient testées par le transporteur jusqu'à la reprise du constructeur par Renault. La croissance du début des années 1960 est marquée par le rachat de deux concurrents locaux, dont le but est d'abord de disposer de licences de transport supplémentaires. Initialement marquée par une desserte intra-régionale, la croissance du réseau s'est, dans un second temps, appuyée sur un axe privilégié en relation avec Paris.

[56]T.E.R., *Les grandes entreprises françaises de transport,* mars 1983.

Ces flux étaient en particulier nourris par l'agence de Fougères, dont l'orientation industrielle dans la chaussure garantissait du fret régulier au départ de la Bretagne. Ce double enracinement a progressivement imposé l'entreprise comme un spécialiste régional, base dont l'assiette territoriale n'a cessé alors de s'élargir. Bien qu'assurant aussi des transports plus lourds (lots et charges complètes), Prost est resté pour une part significative un messager.

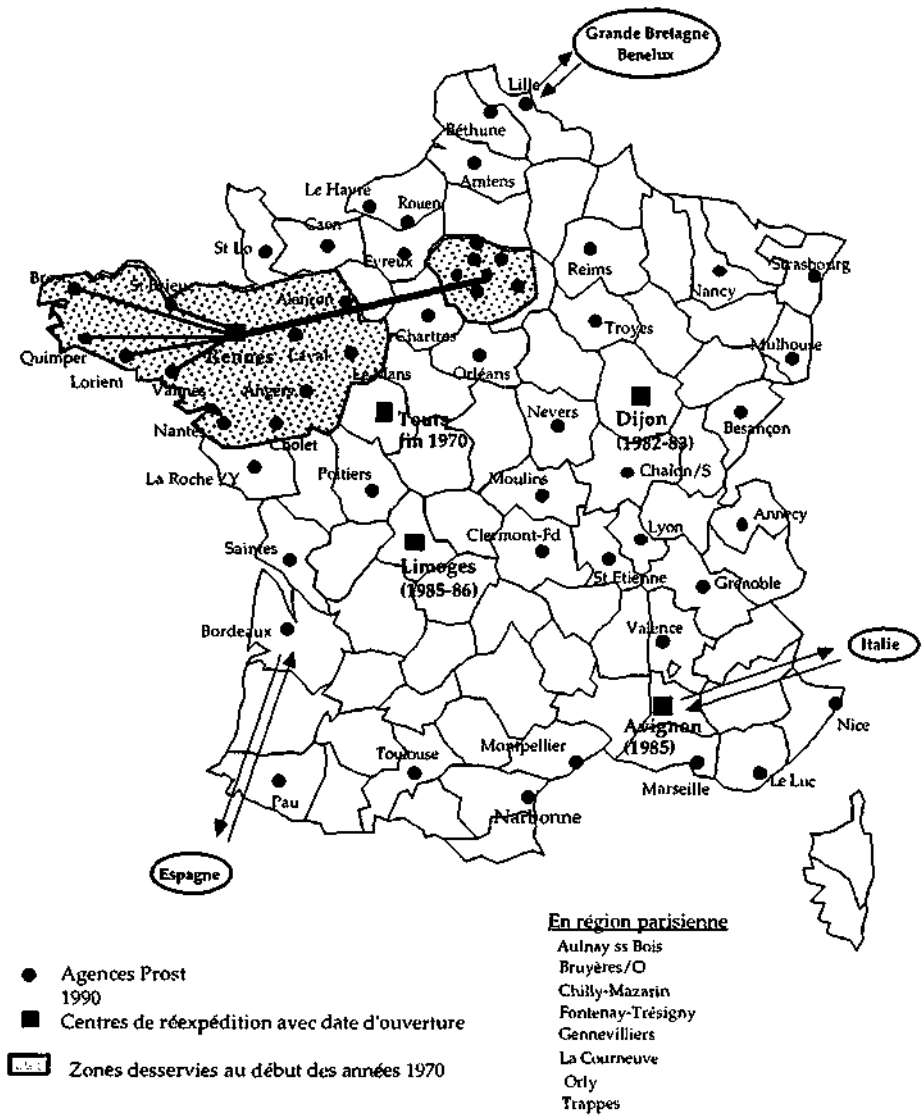
2.2 La recherche d'un maillage national

Bien assis dans un cadre régional élargi vers Paris et le Nord, Prost était désireux d'offrir à ses clients une desserte nationale. Sous la houlette de l'entreprise rennaise se constitue au milieu des années 1970 un regroupement de messagers. Le transporteur breton, qui entend demeurer le ténor de l'association, passe des accords de correspondance exclusive avec des partenaires régionaux plus petits. L'échange de fret s'établit entre les membres de la nouvelle structure, le réseau Transinter. Chaque zone relevait d'un opérateur différent : Delespierre, dans le Nord, Seegemùller dans l'Est, Bobelle établi à Amiens desservait la Picardie, Blanc à Toulouse partageait la couverture de la desserte du Sud-Ouest avec une entreprise bordelaise, enfin les Transports Branche de Lyon assuraient la couverture du Sud-Est. Un comité de surveillance assurait la qualité de service. Très largement dominé par Prost qui l'avait suscité, ce regroupement ne survivra pas à ses ambitions nationales. C'est au demeurant une politique similaire qui sera suivie par Grimaud.

Le choix de la constitution de réseau propre s'est très vite dessiné. Sa réalisation s'est étalée entre 1975 et 1985, jusqu'à ce que chaque département disposant d'un potentiel de transport intéressant ait été doté d'une agence qui se substituait aux anciens partenaires Transinter. L'ouverture du réseau à l'ensemble du territoire va s'effectuer au cours des années 1980, alors que l'offre de messagerie rapide toute France en 24 heures avait été mise en place dès 1979. La croissance s'est effectuée par étapes : un centre principal est implanté simultanément avec d'autres agences. Dans la période de démarrage, il va servir de centre de réexpédition, raccordé directement au plan de transport jusqu'à ce que les agences soient en mesure d'assurer des lignes directes. Ainsi, Dijon "ouvre" le grand Est en 1982-83, Limoges assure cette fonction pour le Massif Central (1985-86) et Avignon pour le Sud-Est (1985-86). La création d'une agence s'effectuait souvent au départ sur la gestion de distribution du fret des autres points du réseau. Au-delà d'un certain seuil l'implantation en propre pouvait se justifier. Ce n'est que

dans un deuxième temps que se développait la fonction d'expédition fondée sur une équipe commerciale plus étoffée.

Carte 2/7. Développement du réseau Prost jusqu'au milieu des années 1980
Source : élaboration personnelle à partir de données diverses



Dans les faits, les dernières ouvertes ne se justifiaient pas toujours économiquement, mais avaient déjà été réalisées en vue d'un rachat, afin de rendre plus attrayante la carte des implantations pour un éventuel repreneur.

2.3 Les raisons du succès : une technicité précoce et le choix d'un réseau intégré

La réussite de Prost reposait sur une indéniable dynamique de groupe, souvent évoquée par les anciens collaborateurs. L'entreprise avait su s'entourer d'une équipe très soudée autour d'un projet ambitieux. C'est sans doute aussi cela qui avait intéressé UPS lors du rachat qui intervint en 1991.

L'expansion de l'entreprise était portée par une stratégie de croissance interne fondée sur la qualité des prestations qui s'accompagnait d'une politique sociale attentive. Les moyens y sont intégrés. En 1984, la messagerie représente 80% du chiffre d'affaires[157]. Prost a réussi à implanter un réseau dense de 24 agences dans un quart Nord-Ouest du pays (de la Vendée à Lille et Orléans). Il dispose de 8 agences relais dans les autres grandes villes (Lyon, Marseille, Toulouse, Bordeaux, Strasbourg, Reims, Nancy et Bruxelles) et fait appel à des correspondants hors des zones de desserte pour une part très mineure de ses envois (8%). Le réseau décline progressivement son offre de service en trois gammes. A partir de 1977 est mise en place une prestation de messagerie rapide : livraison en 24 h pour toute la France *(Prost Orange)* complétée par un service Express *(Prost Rouge)* pour des envois livrés le lendemain avant midi sur aire de desserte plus limitée (uniquement 2/3 de la population) à 37 départements. La messagerie économique (Prost Vert) était assurée dans des délais de deux à trois jours après prise en charge et accepte des envois plus lourds.

La densification progressive du réseau permet à Prost d'étendre l'aire géographique de ses services, tout en améliorant son taux d'intégration. Après 1989, l'essentiel de ses services est étendu à l'ensemble du territoire. La totalité des enlèvements et 97% des distributions étaient alors assurés par des moyens propres. Le réseau compte alors 61 agences et l'entreprise bénéficie d'une excellente réputation dans le secteur. Elle jouit d'une image d'entreprise innovante et compte parmi les premières à mettre en place l'EDI en 1989 à la demande des Trois Suisses, alors qu'elle commence par ailleurs à développer des prestations logistiques associées au transport.

[57]T.E.R., *L'innovation technologique dans le secteur de la messagerie,* avril 1984, p. 11.

2.4 Comparaison de deux réseaux de messagerie rapide à la conquête du marché français : le rennais Prost et le nhnois Ducros

Prost et Ducros ont des profils très comparables sous bien des aspects : l'image d'un service de qualité auprès des chargeurs et la spécialisation sur des segments particulièrement exigeants de la messagerie rapide. Les deux entreprises de transport sont à l'origine des entreprises familiales qui ont étendu leur réseau par croissance interne. Leur politique de développement dénote certaines similitudes : un ancrage régional (à Nîmes ou Rennes) qui, après une connexion à Paris, connaît une croissance vive en s'appuyant sur une offre de messagerie rapide. Si l'intégration de Prost était nettement plus poussée que ne l'était celle de son confrère méridional, dans les deux cas le niveau de prestation orientait leurs clientèles respectives vers des produits à plus forte valeur ajoutée et vers de plus fortes contraintes de délais : parfumeurs, distribution de disques de vidéos. De nombreux chargeurs opéraient de fait un partage du marché national en confiant la distribution du Nord du pays à Prost et recourant à Ducros pour le Sud.

Ducros qui s'était un peu laissé distancer par Prost dans l'extension de son réseau connaît une fulgurante croissance après son rachat par "la Financière Matignon" : la multiplication d'agences en France lui permet rapidement d'assurer un service national en propre. Le groupe se lance alors dans une ambitieuse politique de constitution d'un réseau européen intégré, avec le rachat de belles entreprises nationales, qui allait être remis en cause quelques années plus tard. Dans un contexte plus concurrentiel, Prost qui était en mesure de s'appuyer sur les ressources financières externes s'est sans doute senti menacé et cherchait à trouver un repreneur. C'est dans ce contexte que peuvent s'expliquer les ouvertures d'agences en Belgique et aux Pays-Bas ; mais la faiblesse des ressources en capital limite ses ambitions. Les dirigeants de Prost cherchent alors à présenter sous son meilleur jour un réseau dont les dernières extensions n'étaient pas forcément rentables.

2.5 Insertion de Prost dans une stratégie européenne d'UPS (United Parcel Services)

Une fois l'essentiel de la France utile couverte, vers 1985, se pose la question d'une redéfinition d'un projet d'entreprise. L'expansion européenne se développe timidement avec l'ouverture d'antennes en Belgique et aux Pays-Bas. A cette époque s'annonce un horizon plus troublé qui va contribuer à la reprise du transporteur français. Le décontingentement de la TRO qui survient en 1986 entraîne une baisse des prix des transports à la demande, alors que l'affrètement

constitue une part non négligeable de l'offre de Prost. A cette époque se précise aussi la venue des intégrateurs sur le marché européen, alors que Prost ne dispose pas d'un appui financier assez solide pour assurer son extension au-delà des frontières.

La volonté de Prost de ne pas s'enfermer dans un marché national rencontre les ambitions d'UPS, groupe d'envergure mondiale avec 335 000 salariés. L'entreprise américaine cherche de son côté à compléter son maillage européen par une acquisition en France et est prête à y mettre le prix. (On parlait aussi d'autres entreprises : Jet Services, Joyau, Ducros...l58)

Le rachat du réseau français par l'intégrateur géant de Seattle est conclu en 1991. Lors de la transaction, les partenaires ont, pour des raisons divergentes, beaucoup insisté sur une certaine parenté entre les deux entreprises, fondée sur une intégration technique et un fort sentiment d'appartenance, minimisant les divergences d'orientation des services commerciaux offerts. En 1993, Jean et Michel Prost ont vendu les 20% du capital qu'ils détenaient encore. L'ensemble de l'acquisition de Prost par UPS peut être évaluée à 492 MF[159].

3. **Mory ou *Vétoile* comme élément moteur du développement[160]**

3.1. Les deux solides fondations du réseau : Mory et Helminger

Parmi les types d'entreprises de messagerie, Mory apparaît comme une figure spécifique au sein de la messagerie française, combinant certaines caractéristiques des rapidards, comme le recours à la route, avec ceux des groupeurs (couverture précoce du territoire national par croissance externe, articulation du réseau autour de centres de concentration). De plus, l'entreprise a incontestablement joué un rôle moteur dans l'innovation organisationnelle du métier avec l'adaptation du système des étoiles routières, qui a marqué profondément la restructuration de la messagerie et ouvert la voie aux autres entreprises.

A partir des années 1970, certains transporteurs routiers commencent à mettre sur pied un réseau national. Mory, qui est parvenu à constituer un système national

[158] *L'Officiel des Transporteurs,* n°1665, juillet 1991.
[159] L *'Officiel des Transporteurs,* n°1815, septembre 1994.
[160] Entretiens du 16/12/1996 avec M. Jean Simon.
De l'agence Mory Sedan, M. Simon a participé à la mise en place de l'étoile Helminger à Epinal, avant d'en appliquer le modèle au Mans et à Amiens. Il est resté chez Mory où il a occupé des fonctions à la direction jusqu'en 1987, date à laquelle, pour une courte période il a rejoint les rangs de Danzas. Actuellement, il est consultant en transport et participe à la gestion de DGS, entreprise de messagerie établie à Sogaris (94). Il pourfend les orientations centralisatrices et normalisatrices des grands groupes de la messagerie et en souligne le caractère pervers.

routier dès la première moitié des années 1960, apparaît incontestablement comme un pionnier dans ce domaine. Son développement est alors déjà le fruit d'une longue histoire dans les transports de marchandises.

3.2. Un précurseur dynamique

A partir d'une activité de correspondance portuaire pour "l'acheminement franco-britannique de journaux et les Messageries Caillard", Nicolas-Toussaint Mory (1774-1824) est établi à Calais. Il s'installe à Boulogne suite à l'ouverture d'une ligne à vapeur entre l'Angleterre et ce port. Ses successeurs y développeront ses activités, le transport de charbon au 19ème siècle puis de pétrole. Cette entreprise issue du négoce portuaire boulonnais exploite à ses origines une ligne de messagerie entre Paris, Lille et Boulogne sur Mer. Elle se lance dans la constitution d'un réseau de transport métropolitain s'appuyant sur des acquisitions plus anciennes de Paris (1885), Rouen (1890) :

> *<A côté de sa ligne principale>, Mory détient deux petites filiales : les transports René Gerspach à Paris et la société Nord-Bretagne à Rennes. Cette activité limitée prend son essor en 1939, avec une prise de participation de 50% dans la société Georges Helminger et Cie.* [161]

3.3. Helminger : une logique de développement d'abord centrée sur les produits régionaux : textile et industrie mécanique

L'entreprise est marquée à l'origine par les caractères industriels et géographiques de son implantation régionale et plus tournée que Mory vers le transport terrestre national. Fondée en 1913 à Belfort, la société Helminger a été créée par un ancien agent transitaire des transports Charpiot à Délies qui s'est mis à son compte. A l'époque les deux versants des Vosges sont encore marqués par une importante activité textile qui avait essaimé à partir de Mulhouse dans toutes les vallées méridionales du massif et dans les villes du piémont. L'entreprise se tourne initialement vers le transport des balles de coton à destination des usines vosgiennes et se spécialise naturellement dans le transport de textile. Simultanément, elle va répondre aux besoins de transport de détail d'autres industriels régionaux, s'orientant vers l'acheminement de pièces mécaniques. Par le rachat d'entreprises locales de transport et par croissance externe, Helminger assure progressivement un maillage dense et offre un service de messagerie diversifié en propre sur le Grand Est (Nancy, Epinal, Metz, Troyes, Strasbourg, Mulhouse, Saint Louis, Thann, Pontarlier, Lure). La desserte nationale est

[161]T.E.R., *op. cit.*

proposée au travers d'accords de partenariat et de correspondance sur le reste de la France.

Il existait à l'époque une entente entre les grands messagers pour le partage du marché national : des accords liaient les grands patrons de chacun de ces réseaux divisant la France en grandes zones d'influence : le Nord pour Mory, l'Est pour Helminger et l'Ouest pour Calberson. Helminger s'implante successivement à Paris, puis plus à l'Ouest au Mans où elle acquiert en 1941 les Messageries Mancelles (Le Mans, Laval, Alençon et Saint Brieuc). Une participation financière de Mory en 1939 rapproche Helminger de ce grand groupe implanté surtout dans le Nord. Le contrôle financier n'interviendra qu'en 1980. A côté d'une orientation régionale, Helminger s'est très tôt orienté vers les activités internationales, dans un contexte frontalier : activité de transit et commission en douane qui s'appuient sur la formation professionnelle première de son dirigeant. Portée par les activités industrielles locales, elle organise ainsi des transports à destination de l'Allemagne, puis vers l'Europe Centrale. Enfin, en complément de l'activité de messagerie, Helminger, à l'instar des transitaires les plus importants, disposait d'un service de transport de lots, qui s'est orienté de manière plus précoce vers la route. Dans la constitution et le développement de l'entreprise Helminger, on peut donc souligner l'importance de la position géographique qui se vérifie pour d'autres grands messagers : centrée sur l'Est de la France, l'entreprise dispose d'une bonne desserte ferroviaire et routière et d'une demande soutenue de transport par les activités industrielles régionales qui lui assurent un développement durable. En outre, la relative proximité à moins de 400 km et la bonne accessibilité des grands centres nationaux de production et de consommation (Paris et Lyon) ont pu jouer un rôle favorable dans son développement. Enfin, la situation frontalière qui appelle les échanges internationaux garantissait des sources de revenus complémentaires non négligeables.

3.4. L'invention de l'étoile routière

La mise en service de la première étoile routière en 1960 constitue une véritable révolution dans l'organisation de Mory. Les répercussions seront durables pour l'entreprise et s'étendront à l'ensemble de la messagerie française.

L'idée d'une organisation en réseau centrée est venue aux dirigeants du groupe Mory à la suite d'une visite auprès d'un de leurs confrères dans l'Ouest. La mise en oeuvre et la systématisation de cette intuition première a permis à Mory de

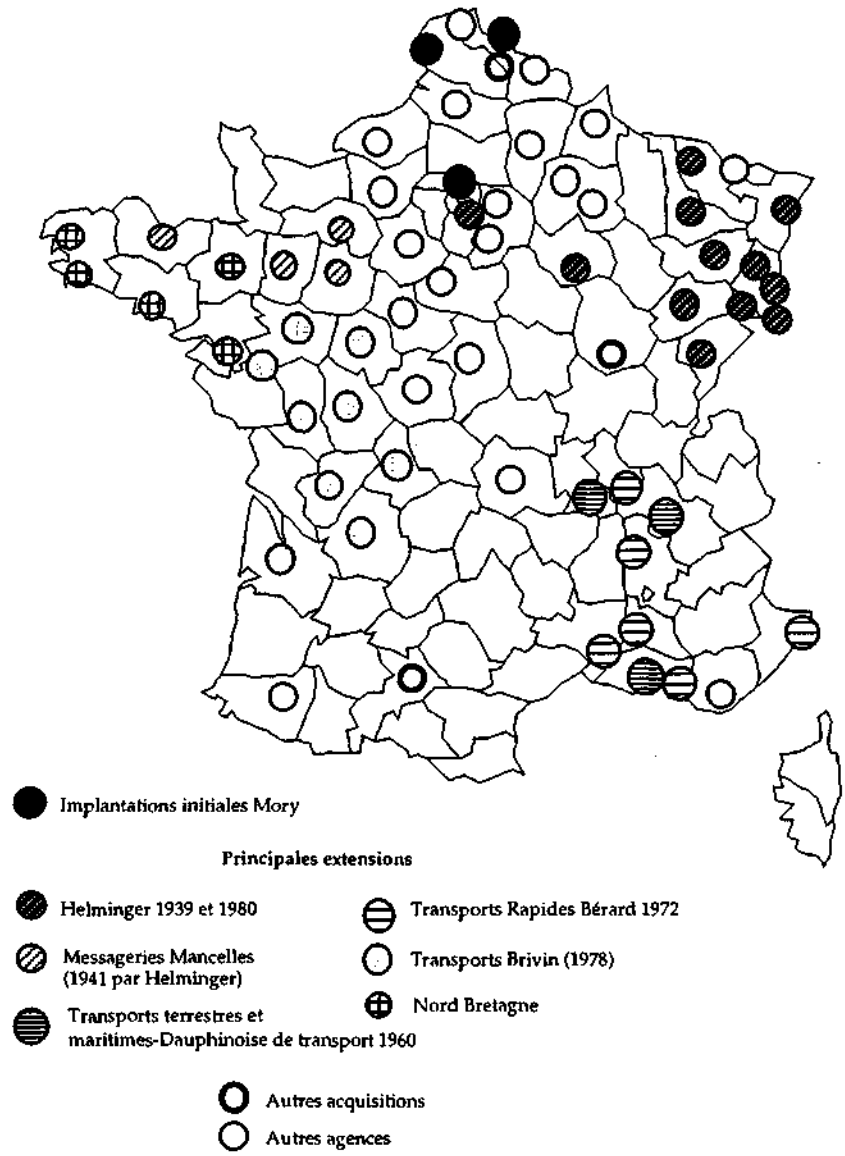
conquérir une position dominante sur le marché français, alors que l'entreprise partait d'une place assez marginale dans cette activité.
Nous allons en retracer les principales étapes et la logique : les transports Brivin, à l'époque correspondants de Mory, organisaient leur transport à partir de leur implantation centrale de Niort. Depuis de ce centre, avaient été progressivement ouvertes des agences relais dans les agglomérations proches : Angers, Tours, Poitiers, Bordeaux, Cholet, établissant ainsi un système rayonnant. Le plan de transport faisait partir les véhicules de l'agence centrale vers les agences périphériques. C'est alors qu'a germé l'idée de tirer parti de l'inversion des flux. En effet, l'avantage d'une convergence des tractions permettait de couvrir en 24 heures un ensemble régional élargi, alors que l'autre organisation ne permettait ces délais que pour l'agence centrale dans ses relations avec les autres.

Le système a été appliqué pour Helminger à Epinal en i960[162]. Le système des étoiles repose sur une idée originale dont le mérite revient à MM Jacques Helminger, Eugène Kintzig et Jean Simon. Les premiers, ils en ont appliqué le principe en France pour le réseau Helminger. La première plate-forme étoile en messagerie a été mise en place à Epinal en septembre 1960. Participaient dès l'origine outre les agences Helminger, certaines agences Mory. Le succès commercial d'Helminger a été foudroyant : alors que la première année, une dizaine de tonnes transitait quotidiennement, trois ans plus tard ce sont 100 tonnes qui étaient traitées chaque nuit ! Cette forte croissance explique sans doute la multiplication des étoiles régionales. Le succès du modèle en favorise la rapide diffusion auprès des concurrents, en particulier Calberson. Epinal a été rapidement suivie par l'ouverture d'une seconde étoile à Nancy, précédant la mise en place des centres étoiles Mory d'Amiens et Helminger au Mans. L'étoile coordonnait à la fois les agences Helminger, l'agence Mory de Sedan (dont l'implantation s'expliquait par l'activité industrielle de la région : fonderie, boulonnerie, visserie, textile) et de nombreux correspondants locaux. La participation à ce type d'organisation était d'autant plus intéressante que la réussite du système assurait une progression fulgurante des volumes à traiter. Des systèmes identiques seront mis en place à Amiens, au Mans, à Châlon sur Marne, Dijon, Avignon, Paris, Niort etc. L'étoile mancelle (SRO Service Rapide de l'Ouest) coordonnait outre trois agences Helminger, deux agences Chandon (filiales d'Helminger), trois agences Nord Bretagne (filiales de Mory), une agence Gerspach (établie à Rouen) et une vingtaine d'autres correspondants régionaux qui furent également associés à l'entreprise. Il est intéressant de noter l'hétérogénéité de départ du système, et ce d'autant plus que les agences ou filiales

[162]Entretien téléphonique avec M. Kintzig du 16/11/1996.

de Mory étaient minoritaires, situation encore renforcée par une concurrence interne latente entre filiales Mory et Helminger ! La recette est appliquée progressivement à l'ensemble du réseau.

Carte 2/8. Constitution historique du réseau Mory
Source : élaboration personnelle à partir de TER (1983)



Le principe de l'étoile va aussi apparaître comme un élément fédérateur de première importance autour duquel va se constituer et s'unifier le réseau Mory. En effet, Mory va être amené à racheter progressivement ses correspondants. Cette logique d'expansion s'appuyait sur une double nécessité :

-Pour Mory, il s'agissait d'assurer le contrôle des remettants et des apportants, afin de garantir dans les meilleures conditions la continuité du service. Il fallait par ailleurs aussi empêcher qu'un concurrent de taille ne parvienne à entrer.

-De son côté, l'entreprise indépendante qui cessait son activité avait tout intérêt à vendre ses actifs à un membre du réseau par lequel transitaient ses envois et qui était seul en mesure de lui assurer une certaine pérennité. Une partie de sa valeur tenait à cette appartenance qu'elle risquait de perdre en passant aux mains d'un repreneur "extérieur".

Disposant de capacités d'investissement pour des raisons qui sont développées un peu plus loin, Mory va successivement racheter des entreprises de transport dans les activités de lot et de messagerie et parvenir à se constituer par croissance externe un réseau alors unique en France.

Dès lors, les acquisitions vont se multiplier et densifier le réseau : Union Transport à Arras (1970), Transports Rapides Bérard dont le siège est à Valence et qui dispose d'agences à Montélimar, Avignon, Nîmes, Marseille, Aubenas et surtout Lyon (1972), Société des transports Laforest dans la Marne (1973), Société de transports Bijot dans le même département (1975), Sobotraf implantée à Dijon (1976), Brivin, son ancien correspondant de l'Ouest en proie à des difficultés, dont le siège est à Niort et qui compte une quinzaine d'agences (Poitiers, Angoulême, Périgueux, Limoges, Tours, Angers,...) (1978) et enfin, prise de contrôle d'Helminger en 1980, société dont Mory détenait déjà 49,9% des parts depuis 1939.

On peut souligner que pour Mory, la structure a précédé et orienté l'extension du réseau, même si, à l'inverse de Calberson, l'ensemble du système repose sur une logique polycentrique et s'inscrit avant tout dans la dynamique régionale de la messagerie. C'est encore sur cette base que le réseau sera unifié sous la bannière de Mory TNTE (Transport National Trois Etoiles) à partir de 1979, scellant la progressive disparition des entités locales.

Ce polycentrisme constitutif sera cependant mis à mal avec la centralisation organisationnelle de la seconde partie des années 1980. Le système permet d'atteindre des coefficients de chargement plus importants par véhicule tout en assurant des délais plus courts : les délais régionaux inférieurs à 24h pouvaient désormais être tenus. Paradoxalement, les problèmes de remplissage concernaient moins les destinations plus lointaines qui "chutaient" sur des centres de dégroupage plus importants et permettaient d'affréter des véhicules complets plus facilement.

3.5. Des circonstances favorables an développement

La force de Mory et les causes de sa formidable croissance reposent sur la conjonction de plusieurs facteurs qu'une stratégie avisée a transformés en autant d'atouts :

3.5.1 La dynamique routière

Fondé à l'origine sur la recherche de réduction de délais qui était bien l'élément déterminant du dispositif, le réseau Mory parvient par le succès même de cette démarche à obtenir dans un second temps des économies de transport par l'établissement de lignes directes régulières sans détérioration des délais. Ainsi pour certaines lignes, le passage par l'étoile n'est qu'un moment transitoire ; pour d'autres, elle peut rester un élément indispensable au maintien des délais. De manière beaucoup plus précoce que les autres commissionnaires de transport, Mory a fait le choix du développement du tout routier. D'abord centrée sur des aires régionales plus restreintes, l'influence des étoiles s'est étendue avec la fiabilité croissante des véhicules et le développement des infrastructures autoroutières. Elle se démarquait en cela des commissionnaires établis de longue date et dont le destin était lié au fer. Ceux-ci avaient favorisé la position centrale de Paris avec des entreprises comme Malissard et Savarzeix (Paris Tolbiac) ou encore Société de Transport de Produits Alimentaires Savonrice. Dubois, Danzas ou Calberson centraient alors leurs efforts sur des trajets inter-régionaux ou nationaux. Elles bénéficiaient d'avantages concédés par la SNCF en termes de matériel roulant (sous-facturation des cadres-conteneurs SNCF) et d'une mise à disposition avantageuse de locaux en gare de marchandises. En revanche, la dynamique routière était portée par la technique et les investissements en infrastructure qui, assurant l'extension géographique du réseau autoroutier, contribuaient à étendre l'aire d'influence de l'étoile. Cela permettait de réduire d'autant les délais entre des points du territoire de plus en plus éloignés. La conséquence directe en était un progressif basculement des parts de marché du rail à la route, même si cela était en partie masqué par la croissance générale des tonnages.

3.5.2 Un contexte propre à l'entreprise

Les investissements qu'il a fallu financer étaient importants en termes de locaux et de véhicules. Ils ont été rendus en partie possibles par le rapatriement des actifs, suite à la décolonisation. Cette époque a surtout correspondu à un redéploiment de l'activité principale de Mory vers le transport routier en France métropolitaine et plus particulièrement vers la messagerie. Ainsi, l'implantation de l'entreprise

dans la France du Sud correspond à la création de la SDTM (Société Dauphinoise de Transport de Marchandises). Il s'agissait d'une structure *ad hoc* mise en place pour gérer véhicules et licences rapatriés d'Afrique du Nord où Mory avait investi dans le négoce et le transport. Elle a directement servi à assurer une couverture nationale plus étendue.

L'extension du réseau Mory a pu être financée partiellement par la dynamique de son activité et la mobilisation des actifs de l'entreprise. Une part importante des ressources provenait de l'abandon de l'acquisition du parc de véhicules au profit de la location. Ce choix a permis une bien meilleure adaptation à la demande sans immobiliser un capital qui a alors pu être réinvesti dans l'immobilier et la prise de contrôle d'entreprises du secteur. De rachat en rachat, le réseau national s'est progressivement constitué autour de ses étoiles régionales. Afin d'éviter la concurrence frontale des commissionnaires ferroviaires sur un marché très concurrentiel, Mory ne développera que tardivement son activité sur la capitale. Sa logique d'implantation a d'abord reposé sur le développement des étoiles régionales qui ont progressivement dessiné une couronne autour de Paris. Finalement Mory complétera son système par une étoile dotée d'une fonction nationale à Alfortville.

4. Les "étoiles" routières : un pas décisif vers la constitution de réseaux routiers en messagerie.

Le principe de l'étoile aura un succès croissant, repris et réinterprété selon les circonstances sous d'autres formes, soit à l'intérieur de réseaux homogènes, soit comme étoiles que nous avons qualifiées de "partagées" ou fédératives qui apparaîtront plus tardivement, car plus difficiles à mettre en place. Ces différents modèles de fonctionnement ont été exposés dans la deuxième section. L'adoption de l'étoile routière, mieux adaptée au trafic régional alors en forte expansion, aura aussi eu pour conséquence une accélération du processus d'abandon du mode ferroviaire par les commissionnaires. Entre les différentes plates-formes s'établit une hiérarchie fonctionnelle des flux et des noeuds au sein du réseau, entre les centres étoiles et les agences de ramassage-distribution. Comme le suggère F. Branche, la véritable innovation d'Helminger ne repose pas d'abord sur les réalisations techniques qui ne demandent pas d'importants investissements matériels. Sa réussite est d'avoir initié un **changement de mentalité** dans une profession traditionnellement marquée par un comportement individualiste.

Il faut aussi rappeler que le resserrement des liens qui se dessinent entre agences est une réponse des messagers à l'attente d'un marché désireux d'un abaissement des délais et surtout de la garantie et de la sécurité de l'acheminement. De cette époque datent les services express du SERNAM (1978), le Calexpress de Calberson, et le réseau France Express, ainsi que le Danzas-Express. Pour les commissionnaires, la contrainte temporelle correspond à une mise en tension du système qui accélère le passage à la route et la coordination entre plates-formes.

Si les écarts entre les délais des principaux protagonistes dans la messagerie se sont resserrés, la couverture géographique crée une différenciation de produit cette fois-ci en faveur des commissionnaires qui avaient pris l'habitude de distribuer sur l'ensemble du territoire national.

Durant cette période, le mode d'exploitation des lignards n'évolue quasiment pas, les groupeurs ont donc adapté leur exploitation aux nouveaux besoins du marché. Disposant d'une offre plus étendue et d'une plus grande souplesse d'affrètement, ils bénéficient désormais d'un certain avantage compétitif que certains lignards vont essayer de combler en constituant un service maillé. De fait, à partir du milieu des années 1970, c'est le nouveau service express appelé à connaître un essor prodigieux qui va servir de référence à l'ensemble de la profession par l'introduction de nouvelles techniques d'acheminement et surtout d'une gestion de l'information. Il inaugure indéniablement une nouvelle période dans l'histoire de la messagerie qui correspond à la constitution de nouveaux réseaux.

CHAPITRE 3. L'AVÈNEMENT DE L'EXPRESS

1. L'émergence de réseaux express

Les services accélérés d'envoi de détail ou express ont une longue tradition d'association avec le transport de personnes qui assure de meilleurs délais, tant par la route que par le fer. Ils ont connu une croissance continue pour des volumes qui restaient toutefois marginaux par rapport aux autres envois de messagerie que seul le train était en mesure d'offrir à une échelle nationale, en se bornant aux dessertes entre gares. Du fait de son antériorité et de ses implantations, la SNCF disposait d'un avantage certain sur ses concurrents : un réseau national homogène et intégré. Elle va pourtant être rapidement concurrencée par d'autres types d'acteurs routiers et aériens qui décrivent chacun une manière de constitution d'un réseau.

La prestation express va connaître une véritable explosion dans les années 1970 aux échelles régionale et nationale, puis va se poursuivre la décennie suivante par les échanges internationaux (européens et continentaux), conduisant à bouleverser profondément dans les années 1980 le marché de la messagerie et l'organisation des plans de transport.

A partir du milieu des années 1970 avec l'émergence de l'express apparaît un autre type d'acteurs liés pour partie au mode aérien : Jet Services, TAT Express, ou Colirail. Cette nouvelle offre conduit à une redéfinition des réseaux existants. Elle favorise chez les acteurs les plus importants de la messagerie traditionnelle, à l'exclusion notable de Mory, un nouveau type de produit qui, d'abord pris en charge par le plan de transport habituel avec un système de priorité, va rapidement exiger des moyens spécifiques fondés sur la qualité (garantie des délais) et la rapidité de la prestation.

Les premiers services de messagerie express apparaissent dès 1931. Ils faisaient l'objet d'une prestation ferroviaire qui empruntait les trains de voyageurs, permettant de relier dans les meilleurs délais possibles deux villes ou plus précisément deux gares avec des possibilités de livraison à domicile. L'express qui est en mesure d'assurer des délais inférieurs à 24, voire à 12 heures sur les principales destinations, va rester sans équivalent pendant près d'un demi siècle. Seule la Poste, s'appuyant au demeurant sur la traction ferroviaire, pouvait offrir des délais comparables pour les envois légers et le courrier.

L'offre concurrentielle de l'express telle qu'elle existe aujourd'hui avec une couverture territoriale élargie commence à se mettre en place dans la première moitié des années 1970. Elle ne connaîtra un véritable essor qu'au début de la décennie suivante avec une explosion de la demande nationale qui va justifier la mise en place de réseaux intégrés, pour la plupart en mesure de couvrir la France : c'est l'époque où s'imposent les noms de Jet Services, TAT Express, Colirail, France Express, Calexpress à la faveur de la faible réactivité des entreprises publiques sur un segment qui va s'avérer porteur.

On remarquera que cette périodisation qui va aussi scander le développement des entreprises de transport express correspond à une mutation structurelle. Ces périodes critiques jouent en effet un rôle décisif : elles vont en effet accélérer les changements dans l'organisation des transports et de la logistique d'entreprise. Le renchérissement des acheminements et la recherche d'une qualité de service accrue pour une clientèle plus volatile se traduisent par une fiabilisation et un

raccourcissement des délais, particulièrement importants pour une économie dont la croissance s'oriente de plus en plus vers les services.

2. L'affirmation d'une offre express nationale.

Jusqu'au milieu des années 1970, la SNCF, à travers le Sernam qui commercialise depuis 1972 ses prestations express, dominait très largement le marché du fret express national avec plus de 80% des expéditions urgentes. De même la Poste apparaît comme un leader incontesté pour les envois légers. Toutefois, leurs positions dominantes vont être sérieusement ébranlées. Leur offre normalisée et massifiée, qui souffre par ailleurs d'une qualité de service médiocre et de plus en plus mal adaptée, se prête mal aux attentes d'une frange plus exigeante de leur clientèle. L'image des files d'attente de camionnettes devant les gares pour la remise des colis après l'arrivée des trains de voyageurs reste dans les mémoires. On peut rappeler que c'est la grève postale de 1976 qui va propulser le lancement de Jet Services. Orientée vers la satisfaction d'une demande sur mesure, des petites entreprises vont systématiquement exploiter cette niche, qui est à ses débuts négligée voire ignorée par les grandes structures.

La prise de conscience du potentiel que représente ce segment est tardive. Elle se traduit dans un premier temps pour la Poste par la défense de son monopole. La réaction du Sernam se traduit quant à elle en 1978 par la recherche de réduction des délais et surtout par la systématisation des livraisons à domicile, qui passe par une collaboration avec le challenger qu'est le réseau France Express. Mais il faut attendre près de dix ans pour que se concrétise une véritable contre-offensive de la part des deux protagonistes publics, avec la mise en place de la filiale Chronopost et la complète réorganisation des circuits express en 1988 pour le Sernam, qui est alors en mesure de proposer un service et des délais concurrentiels.

L'émergence de l'express et les difficultés d'adaptation des entreprises publiques, et particulièrement postales, ne sont pas propres à la France. La plupart des pays développés voient apparaître durant cette période de nouveaux acteurs qui s'insèrent avec succès dans les failles du système universel. Aux Etats-Unis, en Grande Bretagne et en Allemagne, les acteurs publics résistent nettement moins bien encore à une pression concurrentielle renouvelée.

L'analyse de l'express proposée dans la présente recherche privilégie parmi les prestataires ceux qui ont progressivement développé une couverture nationale, écartant ceux qui ne proposent qu'une offre spatialement limitée, locale ou

régionale, moins exigeante en termes d'organisation et de moyens à mettre en oeuvre.

Chacun des trois modes a pu servir de base pour la constitution de la trame d'un premier plan de transport express peu à peu étoffé,-étendu et diversifié à d'autres modes. Le rail a servi de support initial à l'offre express du Sernam et de Colirail. Il n'occupe plus aujourd'hui qu'une position marginale dont on peut évoquer les tractions vers le Sud-Ouest au départ de la capitale ou le T.G.V. fret auquel la Poste a recours. A ses débuts, TAT projetait un réseau express aérien, mode qui a largement contribué à structurer l'organisation de Jet Services. Les entreprises routières ont, elles aussi, contribué à structurer l'offre de l'express au travers du réseau France Express et de l'offre Calexpress. Au-delà des métiers d'origine, les acteurs de l'express ont connu une certaine convergence des formes de leur réseau vers des systèmes plus hiérarchisés.

Le développement du marché de l'express sera ici analysé à travers celui des réseaux des différents acteurs qui retrace les adaptations de l'offre (raccourcissement des délais) et l'extension de leur couverture.

3. La mise en place des premiers services express du Sernam^*"

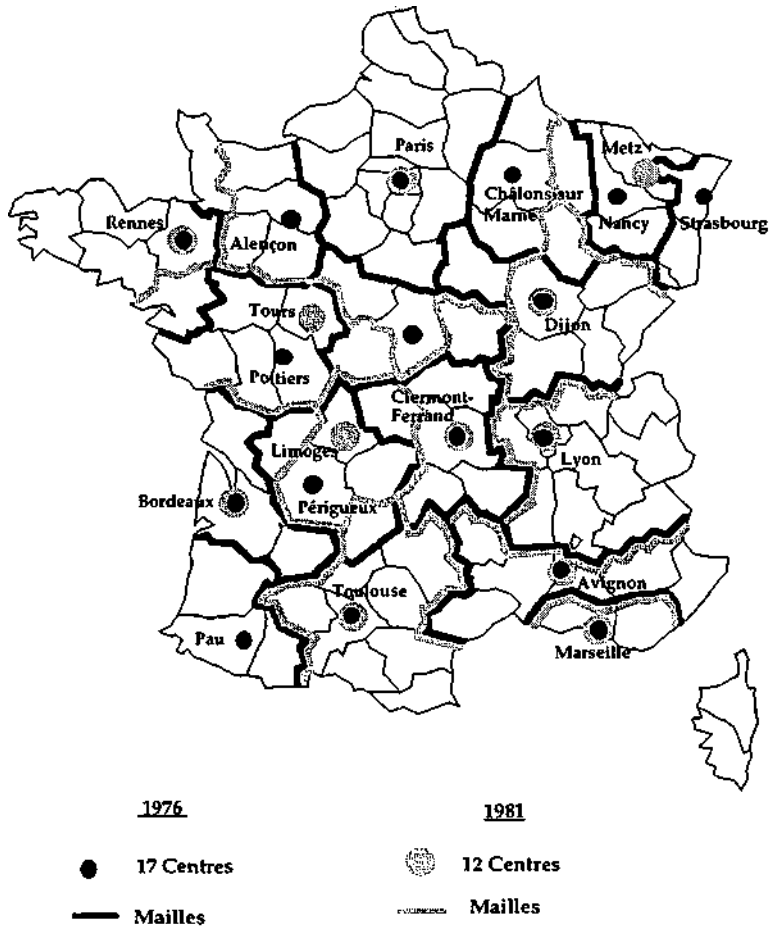
A partir de juillet 1972, le Sernam prend en charge la gestion commerciale des envois express de la SNCF, sans pour autant intervenir sur son organisation (elle ne lui sera pleinement confiée qu'en 1978). Il s'agit d'une offre de transport ferroviaire entre les gares principales du réseau (2300, dont 320 assurent des livraisons à domicile). L'offre diffère donc peu de celle conçue avant 1939.

En 1973, des accords avec les entreprises routières du tout récent réseau France Express permettent d'assurer une livraison à domicile intégrale et rapide dans les localités de 65 départements^^ Q_{es} envois empruntent partiellement les circuits de messagerie ordinaires les plus directs, l'express bénéficiant d'abord de la seule priorité d'acheminement. Le cas échéant, des camions spéciaux peuvent être affrétés pour respecter les délais, voire de nouvelles liaisons directes mises en place ou des fréquences augmentées pour les lignes régulières ou les tournées. Ce nouveau produit jouit d'un vif succès commercial, alors que la messagerie classique est en baisse.

[163]Ln *Vie du Rail,* n°1556, août 1976.
164p;$_{e}$ff$_{ort}$ M., "Le service national des messageries (Sernam) en 1974", *Revue Générale des Chemins de fer,* novembre 1974.

Il faut attendre mars 1976 pour que soit mis sur pied un plan de transport spécifique à l'express, le spécial express, qui assure un délai garanti de 48 h sur l'ensemble du territoire national![65] contre cinq jours en messagerie classique. Il s'appuie encore très largement sur la traction ferroviaire.

Carte 2/9. L'évolution du maillage "Spécial Express" du Sernam entre 1976 et 1981
Source : *La Vie du Rail* n°1556



En 1978, le Sernam tente de resserrer ses délais et met sur pied un plan de transport spécifique pour l'express qui n'emprunte plus les trains de voyageurs, favorisant ainsi la livraison à domicile. Le premier schéma prévoyait un train au départ de Paris et la route dans le sens province-province.

Le réseau de vente repose alors sur 450 points (190 CDM, les Centres de Marchandises et environ 260 gares et bureaux qui seront remplacés par des Centres Express Départementaux après 1981, eux-mêmes desservant 1300 points

[165]*La Vie du Rail,* n°1556, août 1976.

de vente), tous reliés aux centres de maille par des circuits de ramassage et de distribution. La France est initialement divisée en 17 mailles, dont le nombre est ramené par la suite à 12, permettant d'assurer plus de liaisons directes. Cette restructuration du plan de transport permet de garantir un passage le lendemain du jour de la remise de l'envoi.

Chaque centre est relié de nuit aux autres par fer ou par route selon une liaison directe ou par des trajets à arrêts multiples. La collaboration avec France Express est formalisée : le réseau d'entreprises routières dessert tous les départements à l'exception de 600 localités et leurs agglomérations, où les correspondants du Service-Express assurent les livraisons. L'amélioration des délais passe aussi par la mécanisation d'un certain nombre de chantiers de tri. L'ensemble du territoire sera couvert en 1982 et le trafic connaîtra une vive croissance.

A ce produit express, s'ajoute le DX (Direct Express) créé en 1978, suite à la gestion directe par le Sernam de l'offre ferroviaire gérée jusqu'alors par la SNCF. Il se limite à un service direct entre 500 gares pour les envois supportant difficilement les ruptures de charge (produits alimentaires frais, fleurs etc.) ou pour des envois urgents qui peuvent être remis jusqu'à 30 minutes avant le départ des trains et disponibles 15 minutes après leur arrivée en gare.

Le produit Spécial Express est profondément remodelé avec la mise en place d'un service plus performant, le SX qui fait appel plus spécifiquement à la route et repose sur des hubs[166]. Son lancement correspond à une refonte de l'ensemble du plan de transport du Sernam.

4. Le boom de l'express et la formation de nouveaux réseaux

Le véritable essor de l'express (cf. taux de croissance à deux chiffres pour le trafic national) date surtout du début des années 1980, époque de croissance qui profite aux nouveaux venus. Se multiplient alors les services express locaux et régionaux qui reposent sur de faibles moyens et s'apparentent encore largement à la course. Ils sont issus de nouvelles structures ou de la diversification de l'offre des entreprises de transport existantes. Seul un nombre très restreint va parvenir à structurer une offre véritablement nationale qui, à l'exception de France Express, repose sur des structures fortement intégrées. Issus des principaux modes (route, rail et air), les protagonistes, qui occupent aujourd'hui encore le devant de la scène de l'express français, ont été amenés à créer un nouveau produit et un

[166]La notion sera présentée dans la partie suivante.

nouvel espace : par la rapide mise en place d'un système technique qui combine en priorité les moyens routiers et aériens, par la création juridique de services qui redéfinissent les contours des monopoles publics postaux et aériens (comme l'illustrent les procès qui ont opposé Jet à la Poste et à Air Inter), enfin par l'exploitation d'un marché jusqu'alors latent. Ce dernier ne cessera de s'élargir, et permettra aux nouveaux acteurs de trouver leur spécialisation (ainsi par exemple France Express pour les envois départementaux et régionaux ou TAT pour l'express de produits industriels). A travers la genèse et les premiers développements de structures que nous avons été amené à développer dans la deuxième partie, il est intéressant de percevoir les intuitions initiales des pionniers et leurs tâtonnements dans un marché alors encore à peine émergeant. Partis *de la demande d'un segment de clientèle (garagiste, banque), les dirigeants ont su extrapoler un service créé localement pour en faire un réseau multi-clients avec une couverture nationale* (F. Branchel67)

4.1 La genèse du réseau Jet Services

Créé à Lyon en 1973, la même année que Fédéral Express, Jet Services est à ses débuts un service routier de transport express, spécialisé dans l'acheminement de produits bancaires (livraison de nuit des bordereaux et relevés de comptes). Son réseau répond d'abord à la demande de son principal client, la Lyonnaise de Banque, sur l'itinéraire Lyon-Dijon, puis Lyon-Nice[168]. C'est ici la grève des postiers de novembre 1974 qui va doper la croissance de l'entreprise en limitant l'interprétation du monopole d'Etat[169]. En 1975, Jet couvre le tiers Sud-Est du territoire français. Le cas de ce type de prestation illustre l'importance des sommes en jeu qui compense largement les moyens mis en oeuvre pour la réduction des délais.

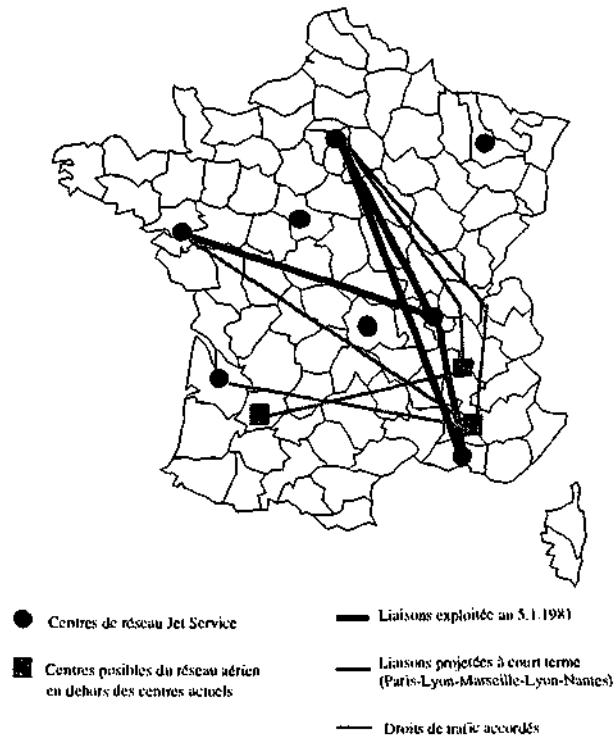
[167]Branche F., *Conception et exploitation d'un réseau,* EST, cours de première année, polygraphié, Paris, 1995/96.

[168]Entretien de Roger Caille in *Transport Magazine,* mars 1993 :
"Le point de départ du projet est venu du constat qu'il n'exitait rien pour transmettre nos informations urgentes (Roger Caille était alors à la tête d'une petite structure de services informatiques), notamment les cartes perforées ou les bandes informatiques de l'époque. En réalisant une étude de marché, nous nous sommes rendu compte que ce constat préoccupait de nombreuses entreprises dans des secteurs variés et en premier lieu les organismes financiers. Nous nous sommes lancés, après avoir obtenu le soutien de la Lyonnaise de Banque, prêteur de fonds et premier client."

[169]Le conflit qui opposera Jet Services à la Poste sera très virulent (constat d'huissier, ouverture de véhicules etc.). En 1977, un accord est obtenu qui permet à la société privée d'opérer sous contrôle administratif et tarifaire, *"en s'appropriant la facturation, ne rétrocédant qu'une rémunération à l'opérateur privé".* Le Conseil d'Etat donne finalement gain de cause à Jet Services en 1980." *inTransport Magazine,* mars 1993.

Son expansion géographique rapide suit la diversification de sa clientèle à d'autres secteurs économiques (informatique, assurance, pièces détachées, laboratoires pharmaceutiques, photo, optique, etc.)- Pour respecter des délais très courts, le recours au mode aérien s'impose. En 1979, Jet Services met en place sa propre compagnie aérienne Air Jet qui se dote de Fokker 27. A l'exemple de TAT, les appareils sont mis en service de nuit entre Paris-Lyon-Marseille et Lyon-Nantes pour le transport de fret. Ils proposent en journée des vols passagers, en particulier pour les directions d'entreprise. Pour les autorisations aéroportuaires, Jet se heurte une nouvelle fois à l'administration avec la Direction Générale de l'Aviation Civile et Air Inter. La desserte complète du territoire est assurée quelques années plus tard avec l'ouverture de la filiale du Sud-Ouest qui vient compléter les six installations régionales existantes.

Carte 2/10. Le réseau Tet Services-Air en 1980.
Source : Transconult (1980)



Le réseau aérien intégré se développe au cours des années 1980 avec la mise en place des liaisons Paris-Lyon-Avignon et Paris-Bordeaux qui sont bien sûr complétées par des tractions routières de rabattement (1700 véhicules aux couleurs Jet). Les moyens aériens sont progressivement réduits du fait de leurs coûts : la filiale Air Jet est aujourd'hui équipée de deux BAE 146 Quick Change[170]

l'^Il s'agit d'appareils parmi les moins bruyants du monde qui peuvent transporter jusqu'à 94 passagers en prestation haut de gamme le jour, et converti la nuit au transport de 10 tonnes de fret. Les

qui effectuent chaque nuit deux rotations sur les axes Paris-Marseille-Paris et Paris-Strasbourg-Toulouse-Paris. Une ligne spécialement affrétée effectue chaque nuit une rotation entre Marseille et Rennes avec un HS748 d'un emport de 5,3 tonnes[171]. Prise isolément, la filiale aérienne n'est pas rentable, mais elle est indispensable à l'offre globale de Jet, d'autant plus que le projet d'affrètement d'un TGV Fret entre Lyon et Paris, avec des prolongements vers le Nord et le Sud, semble être abandonné.

4.2 La mise en place du réseau Colirail

Présent sur le marché des plis et monocolis haut de gamme, l'entreprise qui a été créée en 1977 par Louis Plinval avait fait siens les principes de Calberson à ses tout débuts : les envois, généralement de valeur, étaient accompagnés par des salariés, "les pèlerins" ou "voyageurs". Il s'agissait de retraités de la SNCF qui, bénéficiant de remises exceptionnelles du fait de leur statut, voyageaient de nuit dans des couchettes de première classe. Un usage systématique des trains rapides était fait au départ de Paris, auquel étaient venues se raccorder des expéditions de la province proche (Nord, Picardie et Normandie) qui relayaient la capitale par route ou rail pour une distribution dans le Sud le lendemain avant 9h. A l'autre bout du trajet se trouvaient des "correspondants" (d'abord des taxis) qui assuraient la livraison dans les villes desservies et dans un arrière-pays toujours plus étendu. Les "voyageurs" pouvaient, sur leur trajet de retour, effectué dans la journée, reprendre des colis qui étaient immédiatement distribués sur la région parisienne à leur arrivée. L'intérêt de cette configuration était nettement moins fort que les flux centrifuges au départ de Paris. En 1980, le tout jeune réseau compte 100 collaborateurs dont 70 en province et traite quotidiennement près de 4800 colis [172].

L'anecdote veut que cette première organisation, qui mettait directement à contribution le transporteur ferroviaire, prenne fin le jour où un député se trouva importuné par l'encombrement du compartiment de première classe qu'il partageait avec ce voyageur inhabituel. Il dénonça alors le détournement de cette pratique du service public auprès de la SNCF. Devant renoncer à son usage extensif du train et sans moyens techniques propres dans un premier temps,

appareils peuvent être chargés et déchargés en 20 minutes et sont presque deux fois plus rapides que les anciens Fokker.

[171] Dossier de presse Jet Services 1995.

[172] Transconsult, *Le transport air-route de Messagerie*, décembre 1980. Cette étude donne des précisions sur les agglomérations alors desservies par Colirail (pp. 70-71) que nous n'avons pas jugé utiles de reprendre ici.
Pour les débuts ferroviaire de Colirail : *Transports Actualités,* du 8 mai 1981.

Colirail maintient son offre à travers une coopération quelque peu forcée avec le Sernam et son service DX. Des problèmes répétés de fiabilité et de délais vont conduire le transporteur à disposer de moyens plus sûrs. Colirail met alors en place un plan de transport propre, tel que nous l'avons décrit en section 2, tout en conservant un label quelque peu décalé dans sa marque commerciale[173] qui en rappelle les origines ferroviaires.

4.3. Les étapes de constitution du réseau TAT Express

TAT (Transport Air Touraine) est à l'origine une compagnie aérienne régionale de transport de voyageurs. L'entreprise se spécialise sur des lignes à trafic limité avec des avions de moins de 100 places. Pour répondre à la demande croissante de fret express, elle suit les opérateurs déjà présents sur le marché et lance en 1976 un service de fret par le biais d'une structure filialisée : TAT Express. Elle deviendra vite une des filiales les plus rentables du groupe avec des taux de croissance annuelle de plus de 40 % de son chiffre d'affaires. Le taux de croissance s'élevait encore à 10% en 1993. Les soutes réservées sur les lignes régulières des avions TAT ne présentent vite qu'une capacité limitée. Il faut faire appel alors à d'autres compagnies intérieures (Air Inter sur une douzaine de lignes) ou mettre en place des vols cargo sur les relations les plus denses. Ces vols sont dans un premier temps affrétés à la compagnie ICS pour relier le hub national d'Orly à Toulouse et à Montpellier.

4.3.1 Un faux départ[174]

En avril 1976, un premier plan de transport est mis en place, inspiré du modèle Fedex ; TAT Express visait à assurer la desserte du territoire à partir d'un hub aérien unique à Tours qui s'appuyait de jour sur une offre de transport de passagers. Le réseau est conçu pour desservir 25 centres convergeant vers un centre de tri unique que reliaient trois types de liaisons :

- les lignes cargo Lille-Tours, Lyon-Tours et Nice-Tours
- les navettes routières convergeant vers Tours au départ des centres de l'Ouest, de Normandie via Paris.
- les lignes régulières TAT

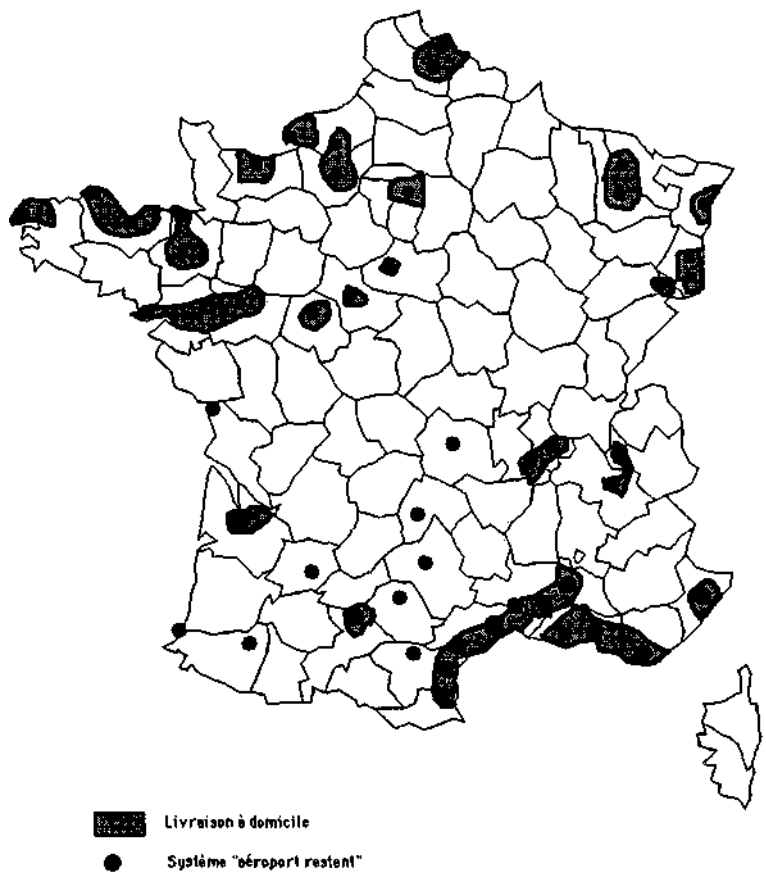
Cette solution est un échec commercial patent : techniquement performant, le réseau est surdimensionné pour une demande encore émergente : au bout de trois mois, le fret transporté atteint à peine 180 colis, entraînant des pertes de 7 millions de francs pour la compagnie aérienne.

[173] in *Transports Actualités,* n°589, du 8 mars 1996.
[174] Doyen P., *Le fonctionnement d'un service de fret express. L'exemple de TAT Express,* Mémoire de DESS, Paris I, 1989.

4.3.2 Une stratégie partenariale et un recentrage sur Orly

En juin 1976, le réseau de fret est redéfini à partir de dimensions plus modestes et se fixe désormais pour centre technique Orly (le siège social restant à Tours). Il est alors réduit aux lignes aériennes de TAT et à des liaisons routières desservant l'aéroport parisien. A partir de ce système plus modeste, les activités de l'express vont pouvoir prendre un nouvel essor. Le réseau va progressivement s'étoffer en s'appuyant sur de gros clients qui structurent les liaisons régulières et permettent d'amorcer une offre locale ouverte à d'autres chargeurs. Ainsi en décembre 1977 est mise en place une ligne cargo entre Paris et Béziers (déplacée en 1984 sur Montpellier), afin de permettre à la SAVIEM implantée en Normandie de desservir dans les meilleurs délais ses concessionnaires du Sud. En 1980, seule une très faible partie du territoire national est desservie par le réseau TAT, comme le souligne une carte tirée d'une étude de l'époque[175].

Carte 2/11. Zones et aéroports desservis par TAT Express (fin 1980)
Source : Transconsult (1980)



En avril 1981 : extension de la ligne cargo au départ de Béziers entre Orly et Belfort grâce à l'apport du client Gefco (segment abandonné en 1986). A partir de 1982,

[175]Transconult, *Le transport air-route de messagerie,* décembre 1960.polygr.

une collaboration avec Air Inter permet l'ouverture d'une dizaine de lignes intérieures importantes que viennent compléter chaque fois de nouvelles liaisons routières. Enfin suit l'ouverture d'une liaison cargo sur Toulouse en 1986.

4.3.3. L'évolution contemporaine du réseau

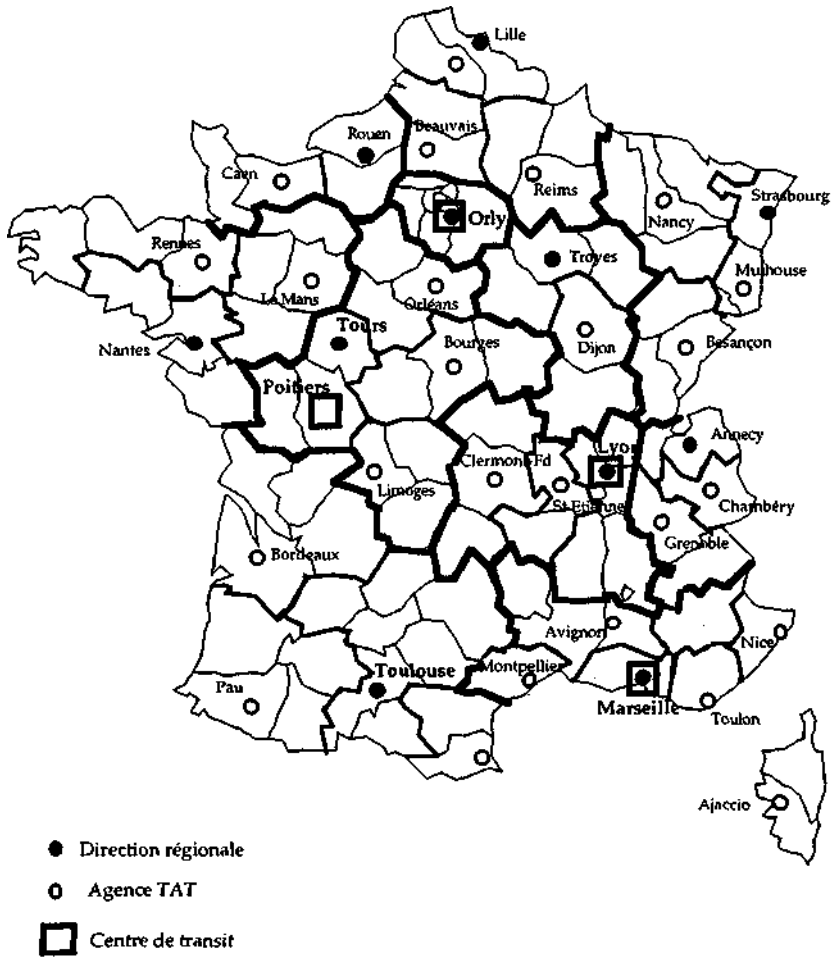
La carte souligne la couverture spatiale encore très lacunaire du système de 1980, qui n'en dessert pas moins les points névralgiques. Sur les zones desservies, TAT n'est que rarement présent avec ses propres moyens. L'expressiste en confie l'exécution à des partenaires locaux, dans certains cas, c'est au destinataire de venir retirer son colis à l'aéroport. Dans un premier temps, le service est limité aux zones proches des aéroports desservis pour le transport de voyageurs. Il va progressivement s'étendre à l'ensemble du territoire français, intégrant plus intimement moyens aériens et routiers. La multiplication des implantations en propre va permettre d'articuler la desserte aérienne avec l'arrière-pays. Si les lignes aériennes sont structurantes, l'élément routier constitue la base du système. En 1989, 40 navettes routières relient :

- toutes les régions au hub national
- les centres du Sud au hub national
- des centres régionaux à d'autres centres régionaux (navettes soit directes, soit indirectes).

Les délais de livraison garantis enregistrent une réduction progressive ; si à ses débuts l'express était garanti entre 10 h et 12 h, l'essentiel de ses services s'est aujourd'hui déplacé vers 10 h, voire avant 9 h.

Alors que le siège social est resté à Tours, Orly est la plaque tournante du système et traite à ce titre l'essentiel du fret. Elle est dotée d'un centre de tri mécanisé dont le débit peut atteindre 5000 colis/heure, complété par 4 autres centres de transit nationaux, dont celui de Montpellier. A partir de 1985, en association avec Air France, TAT crée un département international, commercialisé sous l'appellation Mach +, et devient en 1993 membre du réseau General Parcel (essentiellement routier) qui couvre 17 pays d'Europe en 48 heures avec 570 sites. TAT dispose aujourd'hui de 51 agences nationales qui permettent de desservir la totalité de la France. Ses prestations s'orientent bien sûr vers les activités industrielles ou les services à forte valeur ajoutée (informatique, services médicaux, acheminement de pièces détachées, voire de prêt-à-porter). A côté de son offre de messagerie, l'entreprise a tenté une diversification vers la location d'avions et un services de maintenance des appareils.

Carte 2/12. L'organisation du réseau TAT Express en 1997
Source : TAT Express (1997)



4.3.4 Partenariat et complémentarité au sein du groupe intégré de La Poste

Lors de la création de Chronopost, La Poste cherchait dans le domaine de l'express un partenaire expérimenté, capable d'offrir de réelles capacités d'expertise techniques et commerciales dans un domaine concurrentiel qu'elle maîtrisait encore assez mal. Elle offre donc 34% à TAT dans la nouvelle société. Cette collaboration va renforcer la spécialisation de TAT dans le transport express lourd (plus industriel), alors que Chronopost se positionne sur les colis légers et services aux entreprises et aux particuliers. La complémentarité dans la gamme de produit et la volonté d'avoir le tiers contrôle de Chronopost conduisent Sofipost, société holding des filiales de la Poste, à racheter en février 1994 à TAT S.A. les 50% qu'elle détenait dans TAT Express. La structure entre dans le giron du pôle public d'offre de l'express avec une participation qui passe en 1994 à 84%.

4.4 La constitution de France Express

France Express se distingue des autres réseaux sur deux points essentiels : à vocation d'abord locale (départementale pour 25% des trafics et régionale pour 50%), le réseau s'appuie en priorité sur la route[176]. Au caractère multipolaire de ses trafics répond sa structure coopérative dans laquelle intervient une multiplicité d'entreprises. Elle repose sur les principes fondateurs de décentralisation et d'autonomie : *"le réseau est constitué de petites unités, généralement autonomes dans leur gestion, et proches de leur clientèle"*[177]. Ce principe demeure central même si Calberson a depuis réussi à prendre le contrôle de la majorité des entreprises qui compose le GIE (Groupement d'Intérêt Economique).

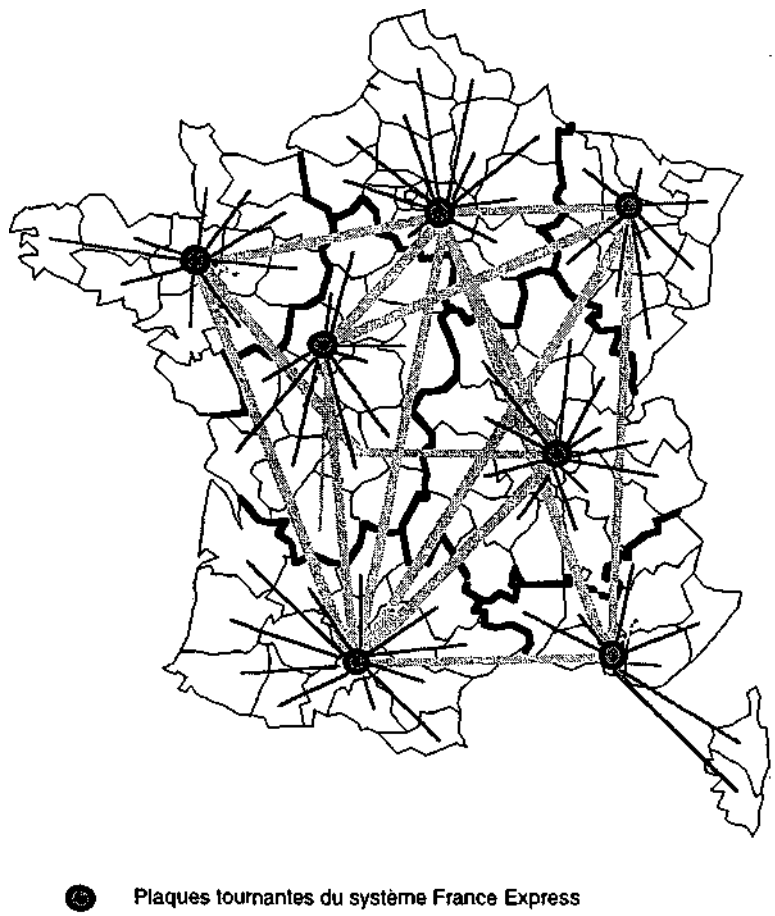
L'idée d'une livraison biquotidienne exclusivement routière de messagerie express a vu le jour en 1970 à l'initiative d'un garagiste de Saint Brieuc, grossiste en pièces détachées. Il en confie la réalisation à un transporteur local, la SOTRAB. Le mouvement initié en Bretagne s'étend rapidement à la France entière : 2 départements sont desservis par ce système en 1970, 5 en mars 1971. Ils sont 69 en juin 1975 et 93 en 1980. Le maillage national s'achève en 1982 avec l'ouverture du 48 Express[178], date à laquelle la SARL devient un GIE. Le principe d'une double livraison quotidienne est assuré pour l'ensemble des communes d'un même département. En 1976, toutes les localités du département voisin sont livrées le lendemain et si possible avant midi (produit Interexpress). Des accords de distribution et de ramassage sont initialement conclus avec Calberson et le Sernam, pour les zones hors agglomération. Pour les deux réseaux, France Express assure le service rural. La remise des trafics express du Sernam a été dénoncée depuis le milieu des années 1980. Les deux services nationaux proposaient le retour des acheminements express remis au correspondant local France Express sur des destinations éloignées.

Cependant, à mesure que les flux gagnaient en importance, les adhérents de France Express créèrent leurs propres liaisons directes justifiées par un volume croissant à traiter, une dégradation de la qualité dans les plates-formes de transit saturées des partenaires, alors que l'exigence de délais et la recherche de

[176]En 1989, des accords ont été passés avec Air Inter pour la desserte de zones difficilement accessibles en 24 h du fait de leur éloignement, comme Biarritz, Tarbes.
[177]Extrait de la charte de franchise France Express.
[178]Selon leur configuration ou leur densité, certains départements sont regroupés : 26 et 07, d'autres divisés : 52, 59, 60, 61, 76, *77,* 29, 42.

compression des coûts se faisaient plus pressantes. Tandis que le Sernam et Calberson commencent à disposer de services locaux express qui irriguent les zones moins denses, France Express met sur pied, dans un mouvement symétrique, les liaisons express interrégionales avec la mise en oeuvre de centres régionaux et d'un centre national à Marne-la-Vallée.

Carte 2/13 Fonctionnement autonome du réseau France Express en 1989
Source : France Express^™



En prenant le contrôle de VIA en 1994, Calberson acquiert une quinzaine d'adhérents appartenant au groupe donnant ainsi un poids prépondérant aux filiales du groupe SCETA/CALBERSON. Les indépendants dont Joyau, Mory, Dubois, Le Calvez, Danzas ne représentent plus désormais que le quart des adhérents France Express. Cette tendance s'est traduite par le rapprochement des plans de transport de Calexpress qui transitent par des circuits similaires hors des

[17y]cité in Verlaguet E., Espinoza-Sanchez M.E, *Systèmes et Réseaux France Express*, Mémoire de recherche, ENPC, doc. man., 1989.

départements limitrophes. La réorganisation en cours chez Calberson devrait encore accentuer cette logique en regroupant les plates-formes locales Calberson et France Express dans un souci de rationalisation de l'implantation.

5. **Réactions et redéploiements sur le marché national**

Dans un premier temps, les faibles volumes qui concernaient l'express avaient laissé les protagonistes classiques indifférents. En effet, ceux-ci pensaient pour la plupart à un phénomène marginal et circonscrit. Or l'express n'avait cessé de prendre de l'ampleur avec le temps en assurant des marges confortables aux nouveaux acteurs, leur permettant de bâtir des réseaux nationaux. Au milieu des années 1980, la réponse se précise, conduisant à une redéfinition à la hausse des services de messagerie, dont l'express est désormais la référence technique et commerciale obligée. Les réactions qui s'échelonnent, de la reprise (La Poste) à une concurrence par les prix (Messagerie Rapide), vont contribuer à restructurer profondément le marché.

5.1 Chronopost et la mise en oeuvre d'un pôle express de la Poste

La mise en place des premières réflexions de la Poste aboutissent en 1986 à la création de Chronopost à travers une filiale de droit privé, la SFMI, par l'intermédiaire de la SOFIPOST dont elle détient 66% du capital (les 34% restants revenant à TAT Express). Chronopost, bénéficiant du soutien logistique du réseau postal existant et de la notoriété du service public, connaît une vive croissance. A partir de cette tentative, la Poste va chercher à couvrir l'ensemble des services express nationaux. Elle rachète TAT Express (1994) qui se spécialise dans le transport de fret industriel, puis acquiert en 1996 Saturne Express dans le segment de la course urbaine, enfin avec une participation dans Taxicolis (septembre 1997) La Poste s'impose dans l'acheminement urgent dédié. A l'international, la coopération au sein de GDEW (Global Delivery Express Worldwide)[180] à partir de 1992, lui permet d'inscrire son offre express dans une perspective intercontinentale.

5.2 La relance Sernam 1987-89

Au début des années 1980, le Sernam ne profite que marginalement de l'explosion de la demande de l'express durant cette période de boom. Ce résultat

[180]En association avec TNT (50%) et les postes nationales allemande, canadienne, néerlandaise, suédoise qui avec La Poste constituent 50% jusqu'aux modifications de 1996 (Rachat de TNT par les Postes néerlandaises) et le retrait de trois partenaires de GDEW.

s'explique par une offre tarifaire trop élevée pour une prestation peu performante. Confrontée d'abord à un sureffectif imposé par un recrutement massif, le Sernam ne peut satisfaire à des investissements importants lors des restrictions budgétaires de 1983-84. C'est donc un service paralysé qui assiste à la croissance de la concurrence, alors qu'il parvient à peine à maintenir son chiffre d'affaires. La réaction du Sernam tarde. Elle n'aura une réponse satisfaisante qu'avec la réorganisation du réseau à partir de 1987 qui impose une livraison avant 13 h le lendemain, pour des délais express qui jusqu'alors étaient de 48 h ! Ce plan très ambitieux cherchait à rattraper le retard : il s'appuie sur le pari de Jacques Peter, d'une croissance du secteur qui devait se poursuivre. Ce pari conduit à un surdimensionnement des installations alors que la croissance de l'express se tasse à l'échelle nationale. Un tel ralentissement est d'autant plus préoccupant que le Sernam est le premier confronté à une baisse des prix de l'express qu'elle cherche à compenser par sa course au volume. Accusé de dumping par ses concurrents, le Sernam hérite des chargeurs les moins intéressants du marché et creuse un déficit de plus en plus imposant.

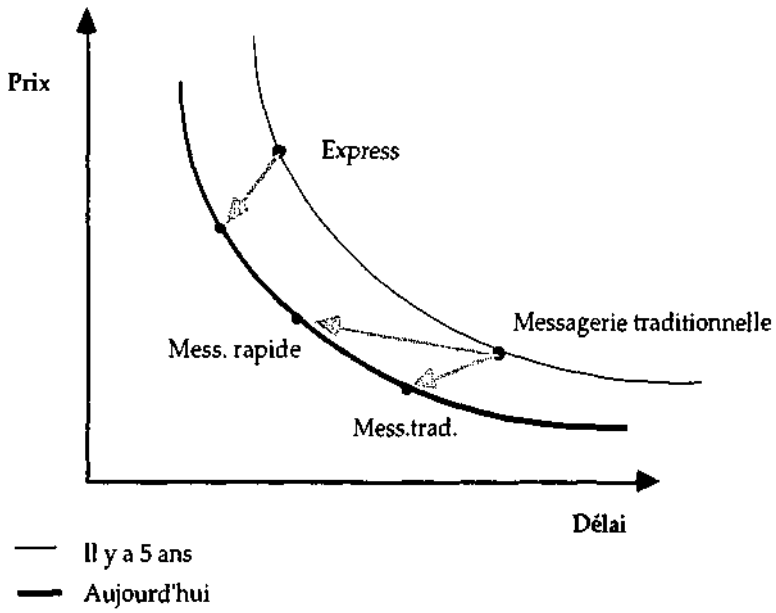
5.3 Calberson

Calberson a pris de manière plus précoce les marques de cette nouvelle concurrence, en lançant Calexpress. L'entreprise, dont de nombreuses filiales sont membres de France Express, parviendra aussi à un contrôle étroit de ce réseau express de proximité qui complète son offre nationale. Enfin, l'acquisition de Boy Courses, futur Extand, lui permet de disposer d'installations dédiées qui sont converties au monocolis.

5.4 Les rapidards

Les rapidards pour répondre à l'évolution de la demande, n'ont pas les moyens de disposer de réseaux express. Pourtant, avec la réduction des délais et l'extension nationale des implantations les plus dynamiques, leur offre se traduit par le rapprochement des deux types de prestation, déjà signalé en première partie. L'offre de messagerie rapide oblige l'express à améliorer ses performances ; alors qu'elle garantissait naguère des livraisons dans toute la France en 24 heures, celles-ci s'effectuent désormais avant midi le lendemain. Cette offre s'appuie sur des moyens routiers moins chers, alors que l'express a volontiers recours à l'aérien. Sa croissance profite avant tout à des entreprises régionales de transport routier qui étendent progressivement leur implantation à l'échelle nationale : France Express, Ducros, Grimaud, Graveleau, Heppner...

Schéma 2/4. Evolution des produits de la messagerie
Source : d'après Audran (1995)



Les années 1980, qui voient l'affirmation du produit de messagerie rapide, marquent l'accession d'une nouvelle génération de responsables formés aux techniques modernes de gestion et de marketing. Le tassement de la croissance, l'envolée des prix du carburant conduisent à un effacement progressif des anciens responsables de la période "héroïque".

L'expansion géographique de ces réseaux de messagerie rapide s'explique par le succès commercial de leur offre et par une dynamique économique liée à l'extension d'un réseau propre. Une meilleure couverture spatiale conforte en retour l'offre de transport et accroît la clientèle potentielle. Toutefois, l'amélioration des délais de livraison ne peut se réaliser sans d'importants efforts d'investissement : accroissement du nombre d'implantations (agences et centres de tri performants), mise en place d'équipements informatiques lourds. Ces investissements cumulatifs représentent donc une barrière à l'entrée de plus en plus forte à mesure que les réseaux existants se renforcent.

La convergence des prestations de la messagerie rapide et de l'express pour la maîtrise du coeur du marché conduit à reporter les efforts de concurrence de la question de la garantie des délais nationaux à la maîtrise élargie de l'espace européen ou intercontinental. Dans une logique d'intégration économique accrue, cette question occupe désormais une place centrale dans les stratégies de développement des réseaux de messagerie.

CONCLUSION DE LA PARTIE II

La perspective historique a bien mis en évidence la double influence technique et territoriale qui préside à organisation des réseaux de messagerie. L'adaptation aux besoins du marché est particulièrement éloquente à travers les études de cas de Mory, Calberson et Prost qui évoluent en fonction des circuits de distribution des acteurs économiques. Mais, c'est par ailleurs aussi la formidable transformation des technologies qui se lit à travers le développement du secteur. Dans ses grandes lignes, l'histoire de la structuration française des réseaux de messagerie est en effet fortement marquée par le "balancement modal" qui a, après 1860, imposé le rail pour un siècle comme technique dominante contre les anciennes messageries hippomobiles. La traction ferroviaire permet un extraordinaire essor des tonnages qui conduit, avec la perte du transport des voyageurs, à l'émergence d'un service moderne de groupage. Après l'affirmation difficile d'une activité face aux puissantes compagnies ferroviaires, les rôles se stabilisent. Puis, l'avantage de l'initiative revient à la route avec le renforcement des équipements en infrastructures routières, l'amélioration technique des véhicules ainsi que les transformations profondes des modes de production industriels. La concurrence intermodale qui accompagne la restructuration des réseaux influence indéniablement cette histoire. Au-delà de son repli historique, le rail, lui aussi héritier des structures plus anciennes, continue à marquer les schémas de fonctionnement et les références du secteur. Au-delà des seules questions techniques, son influence reste très prégnante (le groupe SNCF demeure le premier messager français, à travers ses différentes participations dans les entreprises routières).

Un autre point important qui ressort de l'analyse de ce "temps long" est la relative longévité des acteurs, du moins des plus importants d'entre eux. On peut faire remonter les origines de Danzas jusqu'en 1815, celles de Calberson en 1902, Dubois débute son activité en 1912 et Mory fait remonter la sienne au début du 19ème siècle. De nombreuses structures sont mises en place au lendemain de la Première Guerre mondiale, initialement orientées vers d'autres types de transport (voyageurs ou fret). Les rapidards, plus récents, ont été souvent fondés il y a deux ou trois générations. Cette permanence remarquable contraste avec l'idée d'un marché des transports perturbé et instable, même si de nombreux acteurs ont effectivement disparu. Il est vrai aussi que beaucoup d'anciennes structures continuent une existence nominale au sein du groupe repreneur. Seuls contrastent avec cette relative permanence les expressistes français issus de la course.

Outre la confirmation d'une constante adaptation à une double sollicitation d'interconnexion et d'intermédiation, la longue durée apporte de nouveaux éléments d'interprétation quant à la genèse des opérateurs et la dynamique des formes.

L'apparition de nouveaux acteurs se fait par groupes, essentiellement à la faveur de l'émergence de nouveaux produits auxquels les entreprises déjà installées sont moins réactives. Marginales à leur début, de telles prestations s'imposent par la suite. Le meilleur exemple en est bien sûr l'express. Toutes les innovations n'ont pourtant pas partagé le même succès (le cas du Calbox sera développé dans la partie suivante). Encore s'agit-il rarement parmi les acteurs concernés de *"nexv corners"*, mais plutôt de petites structures qui saisissent les premiers frémissements d'une tendance pour asseoir une croissance à venir. C'est sur ces opportunités que se fondent durablement des **familles d'acteurs** qui connaissent alors des développements sensiblement comparables. Il suffit d'évoquer les trajectoires des entreprises nationales de transport rapide ou d'express pour s'en convaincre. Après un premier temps de mise en place, le marché semble couvert et tenu par des réseaux constitués qui quadrillent le territoire. Au bouclage spatial correspond aussi une fermeture de l'accès au marché. Il est alors exceptionnel qu'un nouvel acteur parvienne à s'imposer, comme si le jeu était devenu figé. En revanche, dans cette période de forte croissance où les réseaux ne sont pas encore stabilisés, les acteurs plus anciens cherchent à ajuster leur offre et y parviennent parfois.

Concernant les entreprises de messagerie, un autre point important que met assez nettement en lumière cette deuxième partie, c'est **l'émergence territoriale** des acteurs de la messagerie. La succession des générations de messagers trouve une justification eu égard au 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 vite convertis à la route : Dubois (Lille), Calbèrson (Haute-Normandie et Région Parisienne), Danzas (Est), Mory-Helminger (Nord et Est), alors que les commissionnaires ferroviaires de la capitale sont en repli, victimes de la mutation modale et de la politique de déconcentration industrielle. En revanche, 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 :

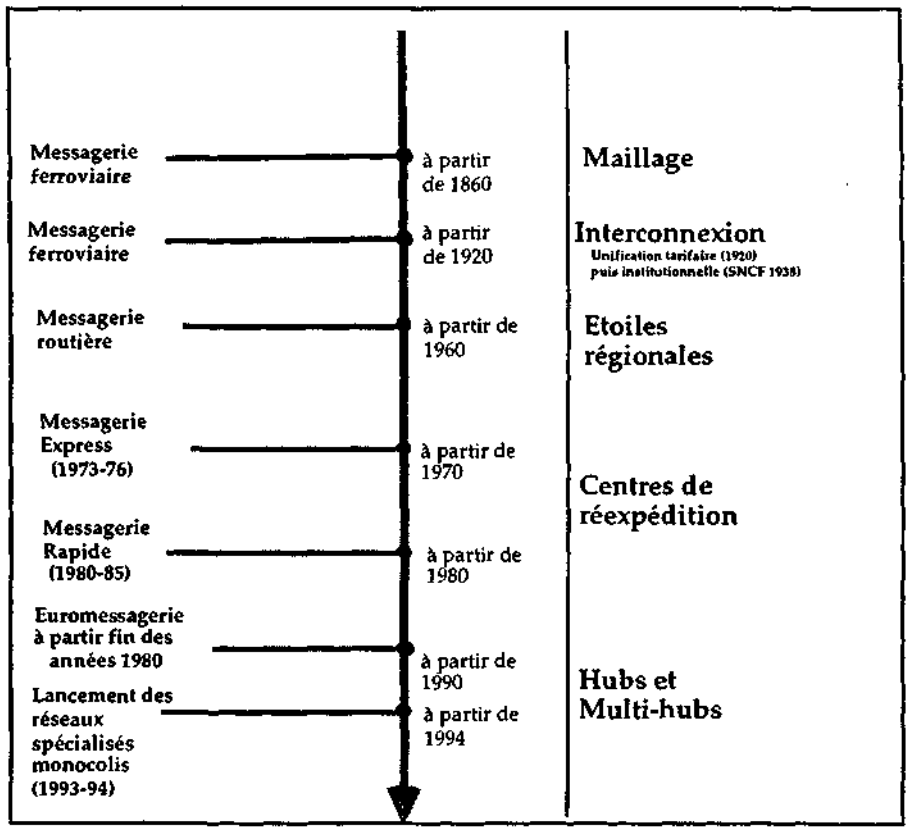
Extand (Toulouse), Colirail (Paris), Jet Services (Lyon). L'intermédiation des opérateurs ne se réduit pas à une dimension strictement technique. L'émergence de groupes d'acteurs dont les origines et les développements s'appuient sur une territorialité propre s'inscrit dans une épaisseur et une historicité socio-économique qui en favorisent la constitution. L'histoire de la messagerie peut dès lors se lire comme la mise en place successive de groupes d'acteurs qui vont durablement structurer leurs logiques et leurs implantations autour d'une technique ou d'un produit. Le secteur de la messagerie, outre une division selon la taille des entreprises, se structure donc tout autant en familles d'entreprises, au sein desquelles des parentés existent dans le choix d'implantation, de stratégie et de perspective de développement. Elles fixent des types d'acteurs aux potentiels distincts et dont l'outil technique impose certaines spécificités. Toutefois, de telles séparations ne sont jamais totalement hermétiques, comme le souligne la concurrence potentielle et les interactions entre segments de marché : les cloisons lorsqu'elles existent restent mobiles.

Quant aux formes réticulaires, un aperçu diachronique permet par ailleurs de dégager une première hypothèse de lecture synthétique de l'évolution des réseaux. Chaque succession de type de réseau s'accompagne d'une tendance à la **contraction** progressive des configurations. Les réseaux de messagerie tendent ainsi vers une plus forte polarisation. Cette tendance générale de l'évolution des formes réticulaires s'affirme particulièrement dans l'exemple emblématique de l'organisation des envois de détail ferroviaire emprunté à l'organisation des anciens Réseaux, puis à celle de la SNCF. On dispose donc ici d'une généalogie sur une période plus longue à échelle territoriale constante, puisque le service public imposait une couverture nationale. L'évolution de la forme des réseaux de messagerie révèle une tendance plus générale, confortée par le développement des autres structures.

Le schéma 2/5 offre la lecture d'une logique de développement constante. La tendance indiquée suggère une **polarisation croissante** des réseaux, tendance que semblent d'ailleurs confirmer les développements récents du secteur qui seront abordés par la suite (Euromessagerie, Monocolis). **Ainsi au-delà d'une discontinuité technique peut se lire une continuité formelle que traduit la morphologie même du réseau fonctionnel.** Contrairement à un schéma de développement où les réseaux étaient appelés à disparaître, l'exemple de la messagerie montre que la succession-substitution des réseaux de messagerie est imparfaite et que les évolutions successives s'interpénétrent durablement. Les formes les plus anciennes se maintiennent partiellement. On peut dès lors parler

de **stratification,** dont la logique coïncide avec une progressive segmentation du marché.

Schéma 2/5. Les grandes étapes **de la** morphogenèse des réseaux de messagerie
Source : élaboration personnelle



L'approche historique des réseaux de messagerie permet de formuler au moins deux hypothèses de lecture quant à leurs dynamiques territoriales. La première, déduite de la succession de familles d'acteurs, indique **une spécialisation croissante des réseaux.** La seconde renvoie plus directement à la morphologie en révélant **une polarisation accrue de leur structure.**

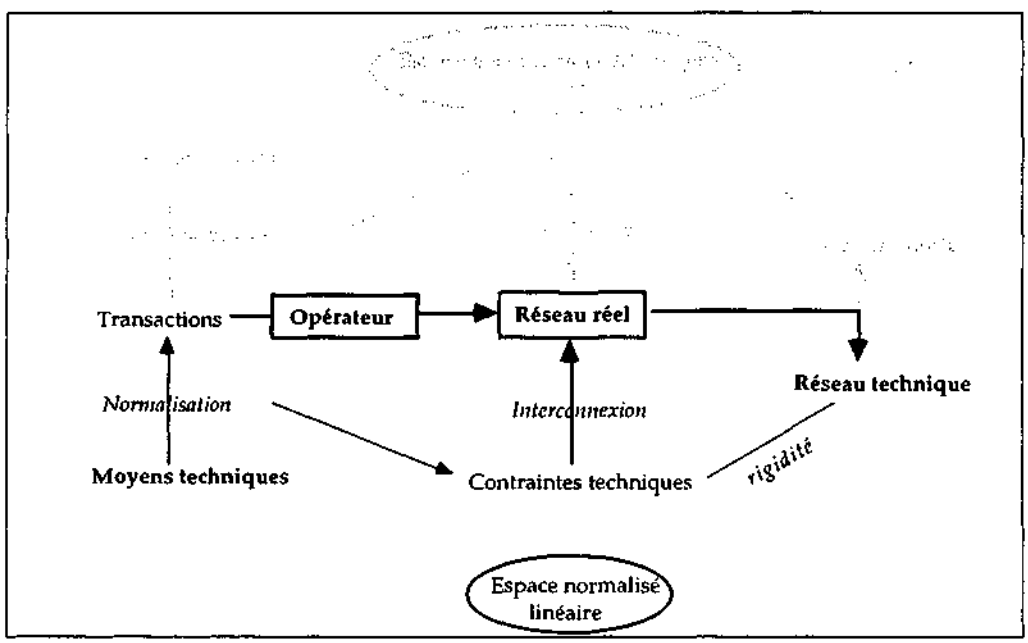
Il s'agit à présent d'approfondir et de tenter d'expliquer les remarques qui ont pu être formulées concernant la coexistence de différentes familles d'opérateurs et d'un mode de développement territorial qui semble spécifique à chaque catégorie. Ces points feront l'objet des deux parties suivantes. Ils aborderont successivement la question de la configuration des réseaux et de leurs évolutions à travers les ajustements récents au marché. Afin d'expliquer les raisons de la dynamique de redéploiement territorial et ses justifications, l'argumentation suppose un retour sur le fonctionnement concret et précis des mécanismes d'adaptation que la messagerie met en oeuvre à travers des dispositifs techniques et organisationnels.

Troisième partie

L'ORGANISATION TECHNIQUE ET MORPHOLOGIQUE DES RÉSEAUX DE MESSAGERIE

La vérification des hypothèses formulées d'une évolution des formes des réseaux de messagerie par leur polarisation et leur spécialisation suppose une meilleure connaissance des mécanismes de fonctionnement des réseaux de messagerie et de leurs capacités d'adaptation. La troisième partie s'intéressera donc plus précisément aux mécanismes d'adaptation des structures d'exploitation face aux variations de la demande de transport. Les processus mis en jeu rappellent le caractère primordial de la souplesse des structures qui assure à l'ensemble de l'organisation un étonnant degré de flexibilité et une capacité d'évolution certaine. Cette adaptabilité ne sera envisagée dans cette partie que sous l'angle des réponses relevant de l'exploitation dans une perspective technique, l'autre composante de la flexibilité, celle des relations interentreprises, fera l'objet de la quatrième et dernière partie.

Schéma 3/1. Interprétation graphique des thèmes abordés dans la partie 3



Une compréhension approfondie des règles et des contraintes techniques propres à l'organisation réticulaire de la messagerie s'avère nécessaire pour cerner le dynamisme et la compétitivité du système dans son ensemble. La description des solutions apportées sera guidée par le constant souci de comprendre comment, à divers échelons de son organisation, le réseau de messagerie est en mesure d'adapter ses moyens à une demande fluctuante. Le souci d'ajustement est en effet omniprésent, de l'organisation des tournées à la gestion des centres de réexpédition. Or comme le note F. Branche, *"il faut tout de suite éliminer l'idée d'une organisation suprême, d'un grand ordinateur central régulateur des flux,*

d'un super modèle de recherche opérationnelle"[1]. C'est donc cette question centrale de l'autorégulation d'un système territorial complexe qui va se trouver au coeur de notre préoccupation.

Au cours de cette partie, nous allons montrer comment les sollicitations variables des systèmes d'exploitation induisent des évolutions fortes de la structuration du réseau, lequel doit être en mesure d'articuler simultanément les diverses échelles spatiales et temporelles, en vue d'une réponse graduée aux variations de la demande. De cette constante maîtrise qui cherche à maximiser le taux de charge du réseau découle la compétitivité même de l'entreprise. Par ailleurs, et c'est là le coeur géographique de notre approche, la réponse fonctionnelle aux contraintes d'ordre économique et réglementaire trouve son expression en engendrant des figures territoriales spécifiques, des configurations dont il nous faudra rendre compte. Même si l'efficacité globale du réseau se joue simultanément, comme nous le verrons, aux divers niveaux qui le composent, ceux-ci sont ici dissociés pour la clarté de l'exposé.

L'analyse de la première section repose sur une approche des moyens physiques et des modes élémentaires d'organisation que ces moyens sous-tendent. Le premier chapitre est consacré aux éléments mobiles, les *arcs* du réseau. Il décrit en détail les diverses règles d'exploitation de la gestion des véhicules qui assurent la liaison entre les plates-formes, les *noeuds* du système. Il s'agit en fait de la description d'un même système envisagé à la fois sous un angle cinétique (les flux) et d'un point de vue statique (les noeuds). Ces éléments de base et leurs mécanismes spécifiques se combinent et se complètent, c'est pourquoi nous avons été tenté de parler *d'architecture* puisque, même analysés séparément, on ne peut leur assigner de place et de fonction qu'à la lumière du système circulatoire dans son ensemble.

L'équilibre du réseau sera donc envisagé dans le chapitre 1 à travers la gestion de flux. Il s'agit bien sûr d'abord des flux physiques des véhicules et de la recherche permanente des meilleurs taux de remplissage. L'analyse détaillera successivement l'organisation des tournées terminales et le fonctionnement des tractions inter-agences qui constituent la structure des réseaux, avant d'aborder la question de leur pilotage par les flux d'information dont l'importance croissante a des effets grandissants sur l'organisation de l'acheminement des colis. Enfin, au-delà de la gestion strictement matérielle des envois, les règles de tarification

[1] Branche F., *La messagerie express*, ENPC/CERTES, doc. dactyl., novembre 1988, p.17.

qui déterminent les transferts financiers internes ou externes jouent un rôle régulateur important.

Le chapitre 2 aborde quant à lui, le réseau sous l'angle des installations fixes que sont les divers types de centres d'exploitation. Il permet de préciser les rôles différents que chacun d'eux joue dans la gestion des ruptures de charge et des opérations de consolidation. Chaque noeud s'inscrivant à des échelles hiérarchiques différenciées du système se distingue des autres catégories tant par sa localisation, son architecture et ses installations techniques que par la taille de ses quais. Ces éléments renvoient directement au rôle qu'il est appelé à jouer dans la gestion des flux : du simple bureau de ville assurant une capillarité maximale, au hub, qui centralise en principe la totalité des envois.

La section 2 propose de systématiser cette première grille d'analyse. La démarche suivie va conduire à proposer un modèle interprétatif de la configuration des réseaux de messagerie. Bien que constitué d'éléments semblables et soumis à des contraintes voisines des autres, chaque type de réseau développe des spécificités qui reflètent la nature des services à fournir. Au-delà d'une grande diversité de solutions locales et de formes individuelles, notre hypothèse de lecture montre que les systèmes se déclinent selon le degré de centralité de leur organisation. Dans cette continuité, on est amené à reconnaître quelques types de configuration qui vont servir de repères dans la construction d'un schéma théorique : système maillé, système de centres de concentration, système de *hub and spokes.* Le coeur de la démonstration de la deuxième section s'attache à la compréhension des variables intervenant dans la morphologie des réseaux. Une recherche théorique fondée sur des principes économiques permet de rendre compte assez fidèlement des variations affectant le degré de polarité, avec la modification des poids et des délais. Elle confirme les analyses de M. Savy[2] qui faisait correspondre aux envois légers et urgents des formes centrales et aux expéditions plus lentes et lourdes des figures qui s'appuient sur un schéma réticulaire plus maillé. Cette interprétation est largement validée par une courte étude empirique développée dans un second chapitre de cette section.

La troisième section illustre dans le premier chapitre la comparaison des fonctionnements et de la forme globale du réseau à travers l'analyse d'organisations concrètes. Celles-ci présentent *in concreto* l'articulation précédemment suggérée des différents éléments et l'emboîtement des échelles

[2]Savy M., "Morphologie et géographie des réseaux logistiques", in *Evolution globale et réinvention du local,* ss dir. de M. Savy et P. Veltz, Datar/Editions de l'Aube, 1995, pp. 85-94.

fonctionnelles. Dans un second temps, le développement de cas dont nous avons pu suivre l'évolution va permettre d'étendre le principe de polarisation énoncé précédemment, en montrant qu'il peut aussi s'appliquer à l'évolution temporelle d'un même réseau. La recherche de modification des types ou des niveaux de prestation, selon le poids et le délai des envois, conduit à transformer la configuration territoriale du système technique d'exploitation. Elle confirme les hypothèses de l'approche historique de la deuxième partie par une approche plus économique.

Le développement de cette partie s'appuient sur un contenu fortement pragmatique dont l'orientation justifie l'importance prise par l'étude de cas concrets. La présentation du fonctionnement empirique des circuits d'acheminement permet d'enrichir les grilles d'analyse et de valider la démarche théorique d'ensemble. La tentative d'approfondissement d'un classement systématique des types de réseau de messagerie est à notre sens un apport de ce travail. Il justifie donc la place prise par l'observation de terrain dans un souci de confrontation du modèle et des figures existantes.

De nombreuses plaquettes et supports publicitaires ont servi à l'interprétation ponctuelle du fonctionnement des réseaux, apportant surtout des indications quant à l'implantation des différentes agences. Une bonne partie des informations est tirée d'articles de la presse professionnelle, mais la part la plus importante résulte d'entretiens réalisés avec les nombreux professionnels, au rang desquels je souhaite remercier tout particulièrement M. Jean Simon, ancien responsable de direction chez Mory, qui m'a fait partager sa passion pour son métier et sa connaissance du secteur. Les cours professés à l'Ecole Supérieure des Transports par M. François Branche, PDG de Calberson, m'ont également été très précieux dans la compréhension de la gestion des divers types de flux qui caractérisent le système d'exploitation de la messagerie.

SECTION 1. ÉLÉMENTS D'ARCHITECTURE DES RESEAUX

Contrairement à d'autres types de réseaux techniques marqués par la prépondérance de l'infrastructure qui conditionne les choix de gestion et d'organisation vers une forte internalisation et une tendance naturelle au monopole, les réseaux de messagerie se singularisent comme des systèmes plus ouverts et relativement souples pour lesquels la dimension circulatoire reste primordiale.

Il s'agit, dans le développement des deux chapitres suivants, de reprendre les différents éléments présentés rapidement dans la première partie sous l'appellation "d'opérations élémentaires de la messagerie" en montrant comment chaque étape du processus est en mesure d'intégrer une flexibilité relative. L'adaptation du réseau qui en résulte sera abordée dans un premier chapitre selon la logique des arcs de circulation et de leurs systèmes d'équilibre. Le deuxième chapitre est consacré aux noeuds, indissociables de la gestion des flux aussi bien par la conception fonctionnelle des bâtiments que par leur localisation et par la place qu'ils occupent dans la hiérarchie du réseau. Encore une fois, l'adaptation possible de ces installations sera au centre de notre propos. L'établissement d'une typologie fonctionnelle des noeuds nous permettra de passer ainsi de la problématique de la circulation à celle de la configuration du réseau.

CHAPITRE 1. RÈGLES D'EXPLOITATION ET GESTION DES FLUX

L'acheminement des envois qui constitue la finalité du réseau suppose la disposition de moyens spécifiques en mesure de prendre en charge ce trafic. Assurant la régularité des liens entre les différents éléments fixes que sont les plates-formes, ces moyens engendrent des flux de natures très différentes. Le présent chapitre va successivement décliner les formes de mise en relation, des réalités les plus matérielles aux aspects plus abstraits de la circulation de l'information et de la circulation monétaire. L'analyse successive entend montrer comment se solidarisent ces divers éléments en vue d'une optimisation de l'emploi de l'infrastructure.

1. Le choix des véhicules

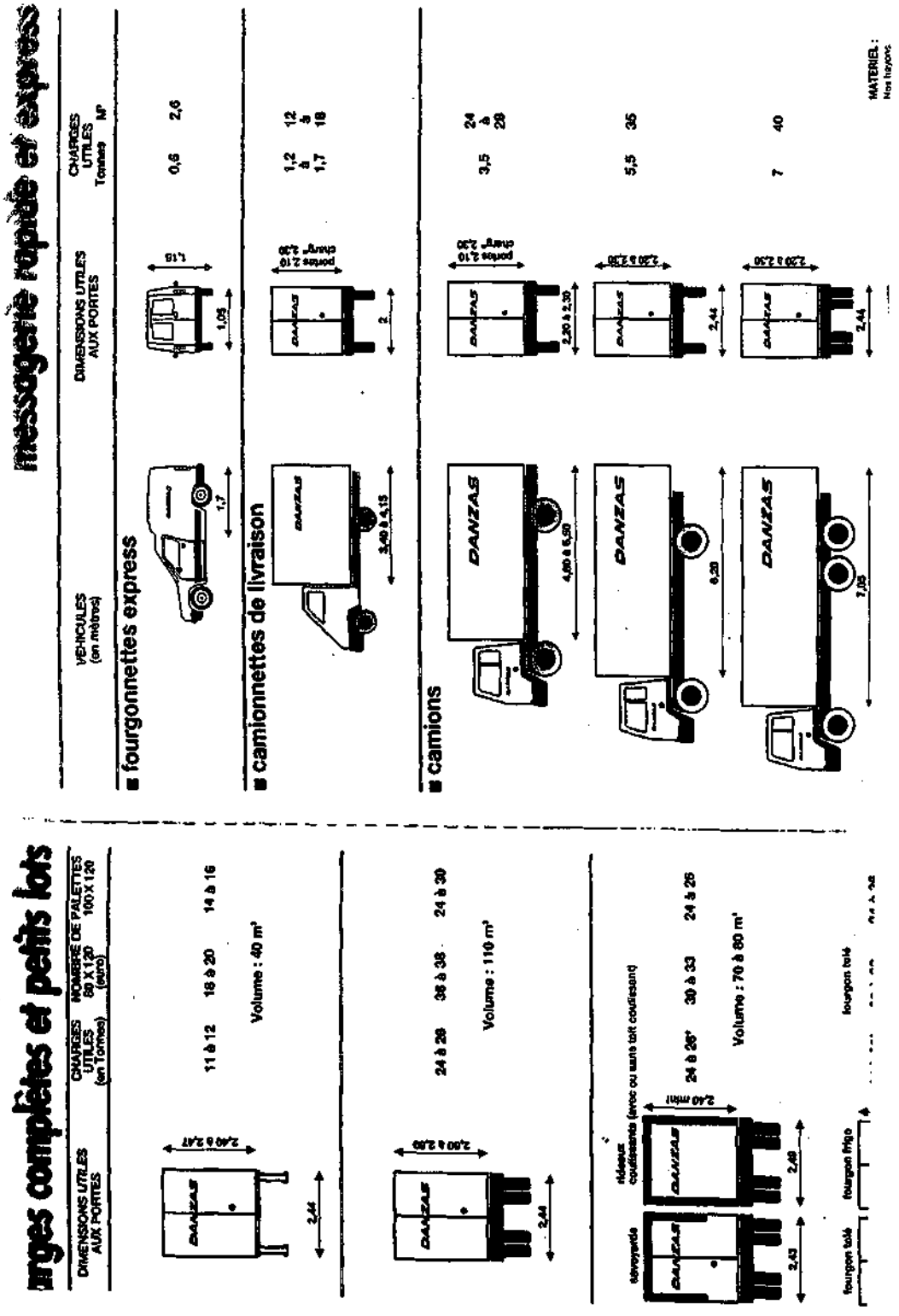
Dans la gestion physique de déplacement, il faut commencer par considérer les véhicules qui constituent le support matériel. L'éventail des modèles qu'emprunte la messagerie est très ouvert. S'il concerne aussi bien le mode

aérien que le mode ferroviaire, c'est indiscutablement la route qui domine largement, privilégiée par les distances moyennes de traction qu'impose l'échelle nationale. Dans les pays de taille continentale (Australie ou Etats-Unis) le transport aérien s'impose pour l'express ; les prestataires français n'ont généralement, quant à eux recours à ce mode coûteux que pour des relations entre la façade méditerranéenne et la capitale, pôle de redistribution pour les régions voisines. L'essentiel des plans de transport des messagers français s'organise à partir de véhicules routiers. C'est donc naturellement ce vecteur de transport que nous avons retenu prioritairement pour illustrer notre propos.

Le parc de véhicules routiers nécessaire au fonctionnement de la messagerie se scinde entre d'une part les opérations de desserte terminale qui supposent une desserte fine et des arrêts multiples, donc des unités de moindre dimension, d'autre part la fonction de traction inter-agences qui met en jeu des véhicules de plus grande capacité à la recherche d'économies d'échelle. Il est vrai que parfois les distances longues peuvent être effectuées par des fourgonnettes et à l'inverse des livraisons palettisées, bien que locales par des camions.

En fonction des produits concernés par les tournées, les véhicules de desserte locale doivent souvent comporter un haillon élévateur pour charger ou décharger des envois palettisés chez des clients en l'absence de quai, dès que le poids moyen des envois dépasse 35 kg. Le messager qui se limite aux paquets a recours à des véhicules plus légers, fourgonnettes ou camionnettes. L'encombrement attendu de la tournée détermine le volume dont il faut disposer. Le recours à des véhicules légers d'un PTAC (Poids Total Autorisé en Charge) inférieur à 3,5 t permet d'employer une main d'oeuvre titulaire du seul permis B. Par ailleurs, le choix de véhicules de série plus légers réduit d'autant le coût d'acquisition. Le choix de la puissance des véhicules est aussi déterminé par le type de parcours à effectuer, moins puissant pour les itinéraires urbains. Pour des dessertes locales, la distance annuelle moyenne parcourue, bien que variable, s'établirait entre 60 000 et 70 000 km.

Schéma 3/2. Les types de véhicules routiers de messagerie
Source : Danzas



La gamme de véhicules routiers en usage pour la messagerie est très ouverte et correspond assez étroitement aux véhicules utilisés pour les autres activités de transport de fret. Elle se décline selon les capacités de chargement et les vitesses légales qu'ils autorisent. Toutefois comme l'ont rappelé les statistiques de la première partie, ce sont essentiellement les véhicules d'un PTCA de moins de 3,5t ou entre 22t et 24t qui sont les plus couramment utilisés. Des modifications peuvent toutefois y être apportées en vue d'une meilleure efficacité. Elles portent alors sur certains éléments et peuvent même conduire à une conception complètement renouvelée du véhicule (cas des fourgonnettes UPS).

Pour les tractions, l'importance du fret, en termes de volume et de vitesse du transport, va définir le type de véhicule requis. A notre connaissance, s'approchant plus des transports ordinaires, les adaptations spécifiques des camions pour les trafics interagences sont moins nombreuses que pour les véhicules de tournée. Sur le plan technique, l'expertise mécanique du fondateur a fortement imprégné les choix ultérieurs de l'entreprise qui disposait de véhicules conçus à son usage : parois de carrosserie en alliage spécial, bavettes de protection antiprojections, graissage centralisé, appoint automatique d'huile moteur, élévateur assisté par microprocesseur, rétroviseur arrière électronique. De même une attention toute particulière était apportée à la sécurité routière. Philippe Bossin[3] rappelle par ailleurs que ces choix techniques s'inscrivaient dans une politique de qualité plus globale qui passait par la formation du personnel. L'entreprise se caractérisait ainsi par une très grande exigence à la fois sur la formation technique et physique (éducation des comportements physiques à adopter : musculation, eutonie, hygiène alimentaire) de son personnel par des stages d'une quarantaine d'heures.

Pour les dessertes locales, les entreprises disposant d'un parc plus important et désireuses d'accroître la productivité des chauffeurs-livreurs vont chercher à adapter ce parc à l'usage spécifique de la messagerie. Ainsi les camionnettes de desserte locale d'UPS à la couleur marron caractéristique et rehaussée du blason d'or de l'intégrateur (147 000 véhicules dans 200 pays) ont-elles été conçues exclusivement dans le but de répondre aux différentes exigences du service. Le premier véhicule conçu selon les exigences de l'intégrateur remonte à 1960. Depuis, le P36[4] a connu des modifications qui, année après année, visent à améliorer l'efficacité et les conditions de travail du chauffeur-livreur. La

[3]Philippe Bossin, *Stratégie européenne des entreprises de transport routier de marchandises : mythe ou réalités?* , thèse de doctorat, Lyon, avril 1994, p. 269 et suiv.
[4]"P" pour Package car, le chiffre "36" correspondant au volume exprimé en pieds cubes (soit environ llm3) selon *Transport Magazine*, Juin 1997.

carrosserie du véhicule est en aluminium riveté et en fibre de verre, matériaux légers, durables et plus faciles d'entretien que l'acier. Le plancher plat de la cabine *"permet de passer debout, de gauche à droite et de monter ou descendre à l'aide d'un emmarchement en escalier. Quelle que soit la topographie des lieux, le conducteur peut donc sortir du côté opposé à la circulation"*[5], et ce.d'autant plus facilement que les portes latérales sont coulissantes. Le chauffeur peut aussi passer directement du volant à l'arrière du véhicule pour chercher un paquet. Le fond de caisse surbaissé lui permet en outre d'effectuer cette opération sans avoir à incliner à chaque fois la tête.

Exapaq, qui a équipé son réseau d'un millier de camionnettes standard (Mercedes Sprinter), y a fait ajouter une marche à l'arrière pour faciliter la montée et la descente. Des compartiments intérieurs ont été conçus pour séparer les colis selon le secteur et là taille. De même Fedex a mis au point des innovations techniques qui répondent aux besoins de ses chauffeurs : rangements particuliers pour les emballages standardisés, serrures permettant de verrouiller les portes arrières en laissant tourner le moteur, télécommandes visant à faciliter le verrouillage de la porte arrière, remplacement du système de climatisation peu compatible avec les ouvertures fréquentes- des portes par une ventilation renforcée.

L'enjeu que représente le parc de véhicules des messagers est, du fait de sa taille, convoité par les fabricants automobiles pour des flottes parfois importantes de véhicules de livraisons. Le cas de l'ancien réseau Prost, qui avait des relations privilégiés avec le constructeur Berliet, est révélateur d'un lien étroit qui unissait les deux parties dans l'exploitation et l'innovation. La CAT, filiale de messagerie du groupe Renault, mentionne dans le contrat qui lui attache des sous-traitants la nécessité pour ces derniers de s'équiper en matériel RVI. Actuellement, les recherches techniques semblent se porter plus sur les questions d'environnement, qui offrent un support privilégié en termes de communication et d'image[6]. Toutefois, les messagers sont de moins en moins les interlocuteurs des industriels, car on assiste à une externalisation croissante de ces moyens, tant pour la propriété que pour l'entretien qui est alors confié à des entreprises de location. Il faut rappeler que le recours massif à la sous-traitance réduit d'autant le besoin propre en matériel qui repose alors sur les transporteurs contractés.

^*Transport Magazine,* ibid.

[6]Jet Services entend à terme équiper l'ensemble de sa flotte d'un sytème permettant de réduire sensiblement l'émission de gaz toxiques par le pot *oxy-catalytique,* in *Bulletin des Transports et de la Logistique,* n° 2756, du 8 juin 1998, p. 433.

Du fait d'un usage particulier, les véhicules dédiés à la messagerie sont susceptibles d'être adaptés à leur fonction, par leur volume d'abord, mais aussi à travers des modifications techniques. Cette spécialisation concerne avant tout les acheminements terminaux pour les petits envois où la recherche de performance s'impose alors que les opérations sont répétitives et peu mécanisables. Les limites de productivité dues au seul véhicule sont vite atteintes et relativement peu modulables, aussi la réflexion des opérateurs se porte-t-elle dans la gestion quotidienne, davantage sur la mise en cohérence des tournées individuelles.

Les cas d'adaptation des véhicules, on pourrait parler ici de "formatage" par les contraintes d'exploitation, restent pour l'essentiel communément limités au support publicitaire des couleurs de l'entreprise apposées à la carrosserie, les autres caractéristiques restant ceux définis par les constructeurs. Cela souligne bien le fait que l'essentiel de la productivité se joue dans la mise en place et le pilotage des tournées terminales que nous allons aborder maintenant.

2. L'organisation de la desserte locale

La recherche d'efficacité face aux variations des flux se situe cette fois-ci à un niveau organisationnel qui influe moins directement sur des choix matériels que sur le pilotage des moyens disponibles.

2.1. La forme des itinéraires terminaux

Dans l'organisation des tournées, la distribution et la ramasse des colis se succèdent en général, assurant ainsi les meilleurs délais de livraison et permettant de libérer les capacités du véhicule. Ces deux fonctions peuvent cependant alterner au cours d'un même déplacement. Le livreur décrit un itinéraire en boucle, ayant comme point de départ et de destination l'agence d'où il prend en charge les colis à distribuer et vers laquelle il rapporte les envois à expédier. La répétition de ce schéma simple pour chacun des véhicules va dessiner autour de l'agence une figure régulière en pétales, dite aussi "en marguerite".

Le délai d'accomplissement de cette boucle est variable selon les contraintes temporelles exigées par le service. Pour l'express ou la messagerie rapide où les livraisons doivent être effectuées dans la première demi-journée, les tournées de livraisons s'effectuent de manière prioritaire, alors que les services classiques peuvent tout au long de leur itinéraire conjuguer la remise des envois avec

l'enlèvement. Dans l'organisation des tournées, une moindre pression sur les délais permet d'obtenir de meilleurs taux de remplissage.

L'optimisation de l'itinéraire des tournées met en oeuvre un type de résolution bien connu sous l'appellation de "problème du voyageur de commerce". En messagerie, les solutions retenues selon une optimisation de la distance ou du temps de parcours varient alors selon les capacités du véhicule, les délais, le nombre et la densité des arrêts, ainsi que les contraintes chaque fois propres à l'environnement concerné.

Cette organisation subit des adaptations constantes selon les exigences du service. Elle trouve des formes régulières correspondant à des configurations topographiques particulières : des figures plus complexes s'imposent dans des espaces géographiquement contraints : îles ou presqu'îles, zones de montagne, littoral, fleuve ou encore frontières politique et administrative. Ainsi, les agences qui desservent les vallées alpines organisent des tournées en "arêtes de poisson", puisqu'arrivés en fond de vallées, les véhicules rebroussent chemin. Ces organisations doivent aussi s'adapter à des contraintes saisonnières : la côte de Saint Tropez est desservie par la voie littorale en hiver alors qu'en période d'afflux estival, la congestion routière oblige à une desserte en deux boucles partant de l'arrière-pays[7]. L'accès à un réseau viaire performant (voies rapides, autoroute) permet par ailleurs aussi d'étendre la zone de chalandise de l'agence, parfois de manière dissymétrique.

La récente banalisation des traitements informatiques peut conduire à des changements notables dans la conception même des itinéraires de tournées. Alors que l'ancien traitement manuel des données à partir des bordereaux d'envoi répartissait les colis selon des itinéraires ou des zones géographiques prédéfinies selon des "tournées fixes"[8], le recours à des logiciels d'optimisation de parcours permet de traiter rapidement les données disponibles selon les caractéristiques même des envois. Cette ressource contribue à assurer une meilleure productivité des véhicules en épousant le caractère aléatoire de la demande de transport. Peuvent alors être établies des "tournées variables" qui optimisent les déplacements et dans lesquelles des paramètres aussi divers que l'heure d'ouverture des entreprises ou le caractère prioritaire de certains envois peuvent être pris en considération. L'établissement d'un itinéraire "sur-mesure"

'Exemples repris du cours polycopié de F. Branche, *Gestion et et Exploitation d'un réseau,* Ecole Supérieure des Transports, poly., 1995-96.
°Tridot J.M. *Les tournées d'une entreprise de messagerie. Méthodes actuelles-techniques futures,* DESS "Transport et distribution", université Paris Panthéon-Sorbonne, mai 1990.

et renouvelé quotidiennement est peut-être le mieux à même de s'adapter à une clientèle devenue volatile. Pourtant, si elle comporte des avantages, cette flexibilité accrue a ses revers car les variations fréquentes d'itinéraires ne sont pas toujours, pour les chauffeurs, synonyme d'efficacité. Le manque de connaissance des particularités d'un itinéraire, de ses variantes, la méconnaissance d'un interlocuteur privilégié peut conduire à des retards. On est en droit de penser que la prochaine étape de productivité sera sans doute atteinte avec l'adoption élargie de systèmes de pilotage embarqués de type GPS, informant le chauffeur de sa position, de l'état de la circulation et lui indiquant les itinéraires de substitution.

2.2. Les tournées de livraison et la gestion des coûts

Dans l'ensemble des coûts d'acheminement, la desserte terminale occupe une place significative. Son coût se décompose de manière inégale entre les coûts de prise en charge et ceux de la remise de l'envoi. En effet, comme l'expéditeur remet souvent simultanément plusieurs envois à l'adresse de destinataires distincts, l'enlèvement qui ne nécessite en amont qu'une seule opération revient moins cher que les multiples distributions engendrées en aval.

L'organisation et la gestion des opérations terminales sont de la responsabilité financière des différentes agences. Aussi ces charges interviennent-elles de manière déterminante dans la rentabilité des centres locaux de messagerie.

Le coût d'une tournée est extrêmement variable selon le nombre et la densité de clients à desservir. Or ces données dépendent de facteurs largement extérieurs à l'agence, même si elles relèvent de caractéristiques géographiques et économiques propres à sa zone d'implantation. La densité potentielle des clients dépend étroitement de l'activité commerciale et industrielle de la zone à desservir. Dans les régions rurales, faiblement peuplées et moins concernées par la messagerie, la dispersion plus forte des arrêts conduit à accroître la longueur des tournées et à en abaisser mécaniquement la rentabilité. Les zones urbaines bénéficient d'un rapport inverse. Jouent ensuite aussi les contraintes topographiques et le climatiques qui interviennent directement dans la nature et la difficulté du parcours. Le cas d'Elite Express[9] permet d'illustrer les fortes variations des coûts de revient de distribution. Il s'agit là de données chiffrées se rapportant à une prestation express haut de gamme (livraison avant 9h00 pour toute la France) assurée par des coursiers indépendants à la réception des

[9] Amara K., *Détermination et analyse des coûts de livraison terminale en messagerie express : le cas d'Elite Express,* rapport de fin d'Etude , DEA Transport, Juin 1994, ENPC, 172 p.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

tractions. Les valeurs retenues dans cette étude ne prennent en compte que le coût de l'acheminement terminal (il ne comprend donc pas le coût de traction).

En zone urbaine, la base de rémunération des coursiers des coursiers est établie par position ; hors agglomération, elle est calculée sur la distance parcourue (aller-retour). L'objectif du mémoire est d'essayer d'évaluer un tarif forfaitaire par correspondant au lieu d'une tarification à la position ou au kilométrage.

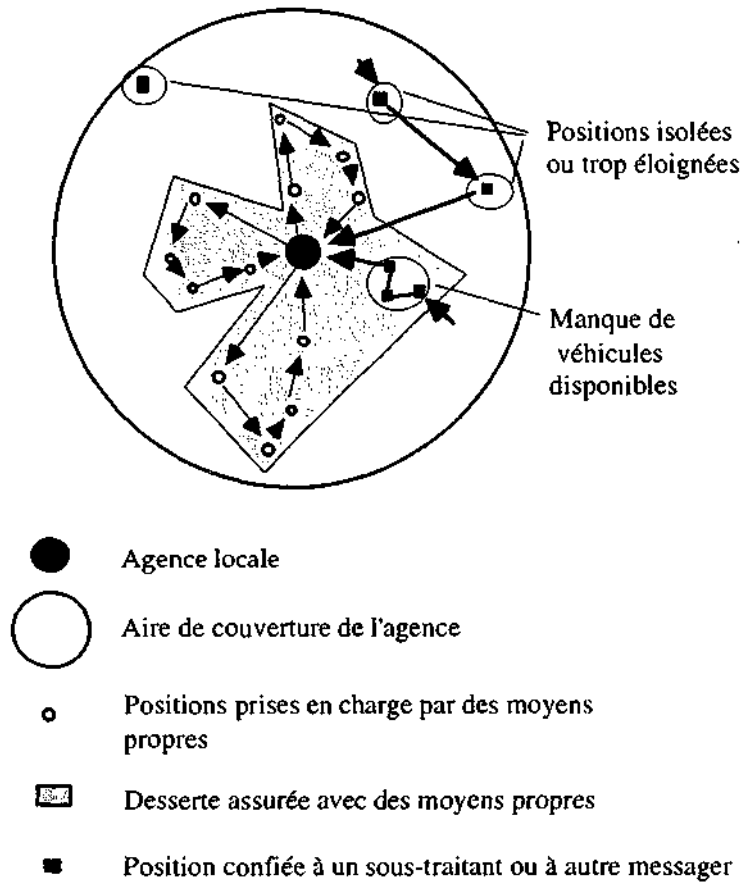
Les coûts de livraison sur certaines destinations illustrent par ailleurs le phénomène d'économie d'échelle : le coût unitaire de livraison est moins élevé pour les agglomérations qui gèrent des réceptions plus importantes. On notera la forte disparité des coûts moyens de livraison sur le parcours final entre un coût proche de 15 francs pour Toulouse, et de 150 francs à Guéret ! Les variations saisonnières entraînent des coûts très variables selon le mois de l'année.

Toutefois, quel que soit l'environnement, l'agence doit assurer la meilleure rentabilité de ses tournées en cherchant à optimiser les opérations des livreurs et le taux de chargement de ses véhicules. Elle peut le faire de manière active, en privilégiant des offres ciblées selon l'état de son plan de charge : l'agence peut ainsi privilégier une action commerciale auprès de chargeurs d'un itinéraire donné ou rechercher préférentiellement certains types de fret, voire une catégorie de clientèle selon la saisonnalité de ses besoins. A l'inverse, une perspective de réduction ponctuelle des ramasses ou des distributions assurées en propre peut contribuer à améliorer le plan de charge des tournées en confiant les clients les moins intéressants ou les plus excentrés à des sous-traitants. Ce partage des tâches contribue à l'hétérogénéité des intervenants dans l'organisation de la couverture spatiale locale qui apparaît comme fragmentée.

De fait, dans l'organisation des tournées, la couverture territoriale n'est pour aucun messager assurée totalement en propre, ni au niveau de la zone desservie, ni même à l'échelle nationale, comme nous le verrons ultérieurement. Chaque agence gère sa propre flotte de véhicules aux couleurs de l'entreprise et dispose d'un personnel qui lui est attaché. Mais elle complète ce service de base par des capacités supplémentaires affrétées à l'extérieur. Dans ce partage, un principe simple est établi pour la majorité des agences : les tournées régulières et équilibrées sont assurées par les moyens propres du réseau, alors que les mouvements marginaux plus imprévisibles ou les positions trop excentrées par rapport aux trafics principaux (et donc d'un traitement coûteux) sont confiées à des artisans sous-traitants ou locatiers qui servent de force d'appoint. Si de tels accords interviennent de manière régulière et durable, les exploitants de l'agence

peuvent imposer leur logo aux véhicules de location, qui n'est plus dès lors le signe distinctif assuré de la flotte propre. Dans d'autres cas, les affrétés peuvent au contraire offrir leurs services à d'autres transporteurs sur les mêmes tournées qui sont ainsi partagées. Enfin des accords peuvent être passés entre messagers confrères qui disposent par ailleurs d'installations et d'une clientèle propre.

Schéma 3/3. L'espace effectif de desserte d'une agence locale de messagerie
Source : élaboration personnelle

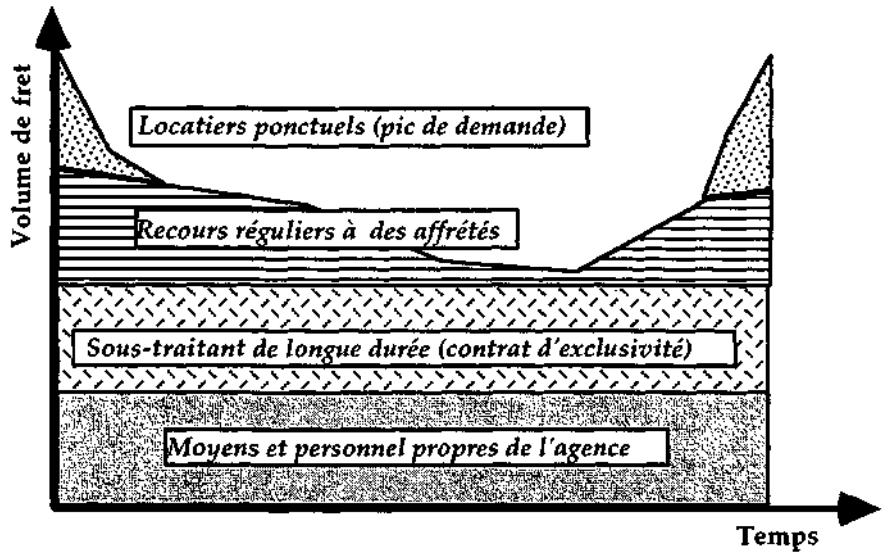


A cette lecture spatiale de la gestion des déséquilibres correspond aussi une réalité temporelle, puisque la messagerie doit amortir des fluctuations parfois fortes d'activité auxquelles peut répondre un principe similaire d'affrètement. Les zones "centrales", où se situent la majorité des clients aux tournées "régulières" assurées par des moyens propres, peuvent être ponctuellement affectées par un surcroît d'activité. L'entreprise fait alors appel à des affrétés selon des accords qui varient selon la durée ou la régularité des besoins. Ainsi, l'équilibre que l'on avait d'abord perçu selon un principe géographique, fonctionne d'une manière équivalente selon des variations temporelles de trafic.

La régularité des flux est un facteur d'internalisation permettant d'assurer des taux de remplissage substantiels. La prévisibilité des trafics semble de la même manière traduire le degré de stabilité des accords : pour les trafics connaissant des

fluctuations faibles s'appliquent des contrats à long terme, avec des affrétés réguliers pour répondre aux variations régulières et le marché "spot" pour les situations exceptionnelles.

Graphique 3/1. Typologie de sous-traitants de messagerie selon le volume du fret à traiter
Source : élaboration personnelle



Cette organisation extrêmement souple permet une meilleure allocation des moyens de production dont profitent particulièrement les grands acteurs du secteur. Les principaux opérateurs de messagerie qui disposent des agences locales jouissent d'une forte position dominante : ils maîtrisent les flux qu'ils peuvent ou non remettre à des entreprises affrétées. Celles-ci sont par ailleurs des structures de taille bien plus modeste, économiquement très dépendantes de cette offre. Le faible coût d'entrée sur le marché conduit à une redoutable concurrence dont les artisans-chauffeurs à leur compte font les frais. Les grands messagers sont ainsi en mesure de reproduire les avantages que les chargeurs imposent dans d'autres secteurs des transports. En fin de compte une bonne part de la flexibilité est assurée en bout de chaîne par les artisans transporteurs qui encaissent les variations d'activité.

La sous-traitance offrant des coûts de production inférieurs tout en limitant les risques, on assiste à un élargissement de sa diffusion. Les exploitants des agences locales tendent de plus en plus à confier les opérations terminales à des artisans livreurs sous contrat. La prestation est alors rémunérée au plus juste, au détriment du salariat direct.

Cette évolution, qui concerne bien d'autres secteurs de l'activité économique s'explique ici en partie par le caractère artisanal des opérations de distribution et

de ramasse, peu susceptibles d'amélioration. Elle conduit de ce fait à rapprocher les coûts de production entre entreprises de tailles différentes. L'avantage concurrentiel se joue moins sur des options techniques que sur une flexibilité sociale accrue. La rémunération de sous-traitants à la position ou au kilométrage parcouru a pour le commissionnaire l'avantage sur une production en propre d'être constamment proportionnelle à l'activité effective, sans risque de sureffectif. La recherche de compression des coûts passe aussi par des politiques moins avouables. Laetitia Dablanc note le recours croissant en milieu urbain à des entreprises unipersonnelles (chefs d'entreprises assurant eux-mêmes le transport et n'ayant aucun salarié), dirigées par d'anciens salariés d'entreprises de transport. De ce fait, elles échappent à différentes règles auxquelles sont soumises les entreprises qui emploient des salariés[10].

Ainsi, les gains d'exploitation sur ce poste passent plus par la compression des coûts, synonyme de sous-traitance que par de possibles gains de productivité industrielle. L'amplification de cette tendance à la baisse des rémunérations conduit toutefois à une détérioration certaine et dommageable de la qualité de service.

2.3. Répercussions sur la qualité de l'offre de la densité des positions à gérer, l'exemple de DPD et Exapaq en Ile-de-France

L'absence d'une forte composante technique et le recours croissant à la sous-traitance dans les tournées n'uniformisent pas de manière aussi systématique le coût d'organisation, comme on serait en droit de le penser. En effet, la logique économique de l'acheminement terminal (enlèvements et livraisons) donne une forte prime aux acteurs qui gèrent les volumes les plus importants. Disposant d'une répartition de clientèle plus dense, ces derniers sont en mesure d'organiser des tournées à moindre coût, en diminuant la distance de l'itinéraire parcouru et en accroissant la part du temps "utile" consacré à la remise effective des colis. Cet avantage quantitatif de productivité et de coût peut aussi se traduire en termes qualitatifs comme le montre la comparaison de deux entreprises concurrentes sur le marché du monocolis DPD (Direct Parcel Delivery) et d'Exapaq, à partir de la couverture de l'Ile-de-France[11].

[10]Dablanc L., *Entre police et service : l'action publique sur le transport de marchandises en ville. Le cas des métropoles de Paris et New York,* thèse de doctorat, ENPC, 1997, 488 p., pp. 141 et 142.
^Cette illustrations est tirée d'un entretien avec un responsable DPD qui a par ailleurs rappelé la situation de son concurrent direct Exapaq.

Il faut ici rappeler que la constitution de ces deux réseaux dédiés repose sur un système de franchise qui s'adresse à des entreprises de messagerie déjà existantes. Le trafic est donc constitué par une clientèle nouvelle attirée par la nouvelle offre, mais aussi de manière décisive lors du lancement par le transfert initial vers les nouveaux réseaux d'une partie des envois traditionnels.

En comparaison de son concurrent, Exapaq dispose d'un double avantage. Le produit a bénéficié d'une avance commerciale grâce à un lancement plus précoce. De plus, le nouveau réseau est animé par des entreprises implantées de longue date dans la région parisienne (Réseau Plus). Lancé plus tardivement en 1995, le réseau DPD est alors encore en phase de croissance et ne bénéficie pas en région parisienne d'un transfert important de trafic pour amorcer son activité, car ses membres fondateurs sont surtout implantés dans d'autres régions.

Face à Exapaq, les exploitants DPD de Ile-de-France sont confrontés à la gestion du surcoût de leurs tournées. Pour assurer la rentabilité des moyens mis en oeuvre, la plus forte dispersion géographique des lieux à desservir contraint à organiser des tournées plus longues combinant distribution et enlèvement tout au long de la journée. Les délais proposés sont en conséquence de 24 heures. Un trafic moindre ajoute à ce premier handicap une amplitude et une instabilité relative proportionnellement plus fortes des trafics.

Expaq dispose de volumes plus importants qui lui permettent de multiplier les tournées : chaque chauffeur-livreur (salarié ou affrété) est suffisamment occupé durant la matinée pour assurer la seule livraison d'un secteur réduit, garantissant un délai de remise avant 13h. Il peut consacrer entièrement l'après-midi à la ramasse sur cette même zone. Les délais offerts sont donc sensiblement raccourcis à l'envoi comme à la réception, et ce pour un coût moindre. On notera que la différence de délai entre les deux offres ne fait intervenir ici aucune modification du plan de transport national. Dans une telle situation, Exapaq peut pousser son avantage de compétitivité par une concurrence sur les prix, tout en communiquant sur les délais. En l'état actuel, une offre comparable n'est pas de mise pour DPD, elle ferait plus que doubler la longueur du parcours nécessaire et exigerait un accroissement significatif des livreurs.

Toutefois, la progressive montée en puissance et le choix de nouveaux partenaires permet à DPD de soulager des tournées de longueur excessive. Si la zone desservie par le centre DPD Ile-de-France à Rungis couvre encore les huit départements de la grande et de la petite couronne parisienne. La Seine et Marne et l'Eure et Loire, ainsi que le Loiret et l'Oise, qui initialement étaient de son

ressort ont pu être confiés, chacune, à un sous-traitant ou un correspondant local DPD, dès que les tonnages ont justifié une traction routière vers ces centres secondaires d'éclatement.

Cette illustration montre combien il est difficile et coûteux de gérer la distribution de flux de faible importance. Ainsi, en période de lancement, un réseau est particulièrement vulnérable, il doit arriver à atteindre rapidement un seuil critique de positions à gérer. La logique économique de cette opération peut s'interpréter comme une prime au réseau installé.

Si la faiblesse des flux constitue un handicap qui se traduit par un coût de traitement plus élevé, les zones urbaines de forte densité qui engendrent de fait une demande soutenue, conduisent paradoxalement aussi, mais à l'autre bout de l'échelle, à des surcoûts d'exploitation dont les spécificités méritent d'être détaillées car elles constituent une part importante des envois à traiter. Contrairement au cas d'étude précédent, ce sont ici d'abord les contraintes exogènes qui sont déterminantes, liées au type de clientèle concernée, mais aussi aux difficultés propres aux déplacements urbains.

2.4. La difficile gestion des livraisons urbaines

Zone d'échange et de commerce, l'espace urbain est tout particulièrement concerné par les échanges d'envois détail. L'organisation de la messagerie, qui comme l'ensemble des activités de transport de marchandises est plus tournée vers une consommation extensive de l'espace public et privé, se trouve confrontée dans ses ramifications urbaines à un usage des sols très concurrentiel. La rareté induit des comportements originaux et conduit à des localisation de plates-formes et à une gestion des trafics adaptées à la spécificité urbaine. En termes fonctionnels, les flux de messagerie sont importants, car ils permettent l'approvisionnement des magasins du centre et assure une fonction de redistribution à l'échelle de l'agglomération pour les biens les plus rares. En découle le caractère essentiellement importateur du centre-ville pour le réapprovisionnement des commerces de détail.

Les agglomérations jouent ainsi pour la messagerie une double fonction de commutation à l'échelle du territoire national et d'éclatement pour la desserte locale :

- elles localisent dans leurs périphéries les principales plates-formes de messagerie, qui reflètent par leur importance l'échelon de la ville dans la hiérarchie urbaine. L'accessibilité et la dotation en infrastructure est

souvent proportionnelle à la taille de la ville. Elles déterminent un effet d'attraction auprès des transporteurs. Les villes jouent alors un rôle de pivot, de centre de transit pour des envois qui n'ont pas forcément l'agglomération pour origine ni pour destination.

- les plates-formes de périphérie sont en outre aussi le lieu de rupture de charge pour la desserte locale. La proximité de tels centres est indispensable pour organiser efficacement des tournées de ramassage et de distribution. Les espaces urbains aux fortes densités opposent aux dessertes terminales des contraintes spatiales et temporelles qui s'expriment à travers une réglementation de la circulation et par des limitations engendrés par le trafic lui-même. Considérée enfin dans son approche pratique, l'organisation de la desserte de chaque agglomération est spécifique, reflet de sa géographie de son site et de son histoire urbaine.

Selon L. Dablanc, les difficultés rencontrées par les transporteurs-messagers en zone dense sont de deux natures, l'une directement liée aux conditions générales de circulation, l'autre se rapportant aux conditions de réception[12]. Si les poids lourds pénètrent rarement au coeur même des villes pour des raisons d'ordre pratique et des contraintes de réglementation, en revanche les véhicules de plus faible taille sillonnent les centres urbains pour assurer enlèvements et livraisons. Ils constituent une part croissante du trafic urbain qui pourtant reste "invisible"[13], selon l'expression de L. Dablanc dans les statistiques qui ne sondent que les véhicules de plus de 3,5 t de PTCA[14]. Par ailleurs, la législation nationale et les réglementations de police ignorent encore trop largement, *au nom du libre usage de la voirie et de la liberté du commerce* les spécificités techniques et sociales d'un type de trafic qui concerne en premier chef l'activité de messagerie[15]. Lorsqu'elles existent, les réglementations concernent les heures autorisées de livraison et la taille et la charge pondérale des véhicules autorisés, mais n'ont qu'une couverture municipale, sans concertation à l'échelle de l'agglomération. Les dysfonctionnements entraînent le non-recouvrement des territoires fonctionnels du fret et des territoires institutionnels[16].

^Dablanc L., "L'invisibilité juridique du transport de marchandises en ville", in *Les Cahiers Scientifiques du Transport,* n° 31/1997, pp. 5-29.

[13]Dablanc L., *ibid.*

[14]Poids Total en Charge Autorisé.

[15]De très récentes mesures renforcent le contrôle réglementaire de ce type de véhicules. La loi Gayssot de février 1998 définit les conditions d'accès aux exploitants de véhicules légers de 3,5 t ou 14 m3. Voir sur la question *Bulletin des Transports et de la Logistique,* n° 2766, du 14 sept. 1998, pp. 621-622.

[16]Dabl anc L., *Entre police et service, l'action publique sur le transport de marchandises en ville, le cas des métropoles de Paris et New York,,* Thèse de doctorat de l'ENPC, Marne-la-Vallée, 1997, 500 P-

Dans le cadre d'un programme de recherche sur le transport de marchandises en ville, de nombreuses études et enquêtes ont été lancées par le Ministère de l'Equipement et des Transports[17] dont l'enquête menée à Bordeaux en 1996 qui permet pour la première fois d'avancer des données quantitatives quant aux modalités de transport de marchandises en milieu urbain.

Une part importante du trafic est le fait de la messagerie en tant que prestation publique de service, pour le ramassage et surtout la distribution terminale d'envois diffus. L'enquête révèle que ce type de fret **représente 40% des mouvements** de l'agglomération bordelaise. Elle comprend deux types d'acteurs :

-les prestataires effectuant des tournées de livraisons entièrement urbaines faites par des livreurs habitués

-les chauffeurs qui dans leur tournée passent par la ville. Dotés de camions plus lourds, les chauffeurs-livreurs connaissant moins biens les itinéraires urbains : le détour par le coeur de l'agglomération constitue pour eux une perte de temps et vient aggraver une circulation déjà chargée.

Une étude partielle effectuée dans le centre de l'agglomération lilloise[18] permet de préciser certaines des caractéristiques des livraisons. A Lille 15% des transporteurs traitent plus de *55%* des envois, soient 1665 livraisons quotidiennes (entreprises et particuliers). Cette relative concentration pourtant n'empêche pas que 55% des commerçants et artisans sont approvisionnés par plusieurs transporteurs. Le transport d'approche, de la plate-forme au centre ville peut être assez long. Sur la base de l'échantillon retenu, l'étude souligne que si 68% des transporteurs disposent d'une implantation locale ou périphérique, près de la moitié (46%) mettent plus de 30 mn avant d'atteindre le centre ville. Le trafic est assuré par des véhicules légers.

Répartition des véhicules par catégorie de poids total en charge :

-inférieur à 1,5 t : 12% des véhicules

-entre 1,5 t et 3,5 t : 46% des véhicules

-entre 3,5 t et 11 t : 41% des véhicules

-plus de 11 t : 1% des véhicules

[1]'Programme National Transport de Marchandises en Ville.

[18]SODISYS, *Marchandises en ville, Etude préliminaire de centres logistiques urbains, Arras, Douai, Lille,* Décision d'aide à la recherche n°95 MT 0048 du Ministère de l'Equipement, du Logement, des Transports et du Tourime, Paris,1996.

Les temps d'arrêt des camions pour les livraisons se répartissent

-moins de 2 mn : 2% des arrêts

-entre 2 et 5 mn : 58 % des arrêts

-plus de 5 mn : 40 % des arrêts.

Dans les espaces observés, la présence au centre-ville fait essentiellement ressortir le pic horaire entre 9 et 11 heures :

Tableau 3/1. Fréquentation du centre-ville de Lille par les véhicules utilitaires
Source : SODISYS (1996).

Tranches horaires	Nombre de véhicules observés
de 7h à 9h	88
de 9h à 11h	256
de 11h à 13h	93
de 13h à 15h	27
de 15h à 17h	28

La conversion du commerce de détail à une gestion basée sur la réduction des stocks conduit inévitablement à une augmentation de la fréquence des approvisionnements et à la multiplication des mouvements. Elle participe à la croissance générale de la circulation automobile urbaine. La répercussion sur les risques de congestion est d'autant forte que les emplacements réservés aux véhicules de livraison sont rares et peu respectés. Cette tendance se renforce au sein de l'agglomération avec la densité et contraint ainsi à un stationnement gênant, voire illégal lorsqu'il est en double file. La part des détaillants peu équipés et peu soucieux de l'organisation de l'accueil des colis renforce les conditions difficiles de l'exercice de la prestation. L. Dumont-Fouya[19] complète ce tableau d'autres éléments caractéristiques de la négligence ou de l'indifférence logistique en milieu urbain traditionnel : les accès réservés lorsqu'ils existent sont souvent insuffisants (nombre de portes réduit pour l'accueil de plusieurs transporteurs, accès malcommode des boutiques par des arrière-cours) et les aires de réception risquent en outre d'être encombrées par des emballages vides et des poubelles, engendrant des situations difficiles auxquelles le personnel de réception, insuffisant et mal équipé fait difficilement face. En l'absence de quais de déchargement, le livreur doit effectuer des opérations de déchargement supplémentaires pour lesquelles il n'est pas rémunéré.

[iy] Dumont-Fouya L., *Rapport sur les difficultés rencontrées dans les enlèvements et dans les livraisons de marchandises diverses en Ile-de-France liées aux problèmes de circulation et de réception,* Comité Economique et social de la région Ile-de-France, février 1991.

Les difficultés de la prestation, les incohérences locales se traduisent en temps d'attente. Elles engendrent d'importants surcoûts. Les grandes entreprises se défaussent facilement de ces difficultés en sous-traitant ce trafic à des artisans livreurs. Il est vrai que les candidats sont nombreux : l'accès à la profession est particulièrement peu contraignant (faible coûts des véhicules de livraison, absence de tout contingentement). Mais les artisans sont les premiers à souffrir de ces difficiles conditions de travail ainsi que le rappelle le fort taux de renouvellement de cette catégorie d'entreprises.

Les contraintes imposées au fret dans les agglomération sont accentuées dans les zones centrales où les caractéristiques spécifiquement urbaines sont exacerbées et la circulation désormais limitée par la multiplication des zones piétonnes. Pour répondre à la nécessité d'approvisionner les hypercentres qui veulent rester commercialement attractifs, certaines municipalités ont cherché à rationaliser la distribution du fret par l'adoption d'expériences innovantes en matière de fret urbain. Une des plus novatrices est sans doute celle des **centres de distribution urbaine,** définis comme *"des équipements ou des systèmes de gestion centralisée du trafic de livraison ayant pour objectif la massification des flux de marchandises et l'optimisation des tournées de livraison urbaines"*[1]®. La centralisation des livraisons diffuses cherche à minimiser les sources de nuisances et de surcoûts. Elle passe par la mise en place de surfaces de stockage intermédiaire, installations publiques qui pourraient servir d'instrument de rationalisation des flux urbains. A cette fonction de fret peuvent s'ajouter d'autres types de services complémentaires (reprise des emballages, montage de meubles, etc.). Jusqu'à présent, les réalisations effectives restent relativement marginales en Europe, et tout particulièrement en France où seule la principauté de Monaco dispose aujourd'hui d'un tel système qui fonctionne selon le principe du monopole municipal. Dans d'autres pays (Pays-Bas, Allemagne) la solution du centre de distribution urbaine semble mieux implantée, quoiqu'encore assez fragile.

Le peu de succès de ce modèle peut s'expliquer par le coût spécifique de mise en place et la coordination entre acteurs qu'une telle structure suppose. Le risque de perte de contact avec le client est un argument souvent avancé, mais aussi plus fragile, en partie démenti dans les faits par l'importance de la sous-traitance. On peut aussi penser que la taille plus réduite des agglomérations françaises, conjuguée à un éclatement institutionnel spécifique, joue certainement comme

[20]Dablanc L., Massé F., "Les centres de distribution urbaine : un tableau comparatif", in *Transports Urbains,* n°91, avril-juin 1996.
sur ce thème, voir aussi Dablanc L., *op.cit.,* pp. 260-272.

un frein national. Enfin, Selon L. Dablanc *"les grandes entreprises de transport, ainsi que les chargeurs et distributeurs déjà bien organisés en compte propre, qui parviennent de façon autonome à une "consolidation" suffisante de leur fret grâce à leur taille, perdraient un avantage compétitif dans l'hypothèse où une organisation municipale de distribution serait mise en place"*[21].

Ainsi, hormis de rares exceptions, la prestation de messagerie en ville ne traduit pas dans une organisation spécifique les fortes contraintes économiques et réglementaires du milieu urbain. Les structures en présence restent donc très éclatées et concurrentielles. A moyen terme leur encadrement va se faire par voie réglementaire, notamment à travers les dispositifs de la loi sur l'air qui impose pour les grandes agglomérations françaises l'établissement d'un PDU (Plan de Déplacement Urbain)[22] qui concerne aussi la circulation transport de marchandises dans le cadre d'une politique globale de transport et de mobilité-^.

L'espace de la desserte locale est conçu comme une aire desservie par les boucles de tournées qui ont en commun d'être centrées sur l'agence. L'hétérogénéité de l'aire à couvrir explique cependant la diversité des solutions adoptées et le statut variable des intervenants dont nous avons cherché à rendre compte. Cette diversité contraste avec la nécessité d'un schéma plus homogène et plus unifié des liaisons entre centres d'exploitation. Ainsi, après avoir décrit les mécanismes de l'organisation du trafic local, nous allons voir selon quelles contraintes s'organisent les liaisons inter-agences ou lignes de traction.

3. **Le plan de transport et d'adaptabilité des réseaux24**

La mise en relation des différents centres d'exploitation s'organise selon un schéma très construit. Sa logique de massification impose une coordination étroite entre les divers centres. Intervenant à une échelle supérieure, les flux qui sont agrégés connaissent en principe une variation moindre et plus régulière que les trafics locaux, ils sont toutefois susceptibles d'aménagements pour s'adapter à une demande variable.

[21]Dablanc L., *op.cit., 1997,* p. 268.

^*Transports Actualités,* "Plans de déplacement urbains : les grandes villes sur la voie de l'organisation des flux de transports", n° 653 du 12 juin 1998.

^"Livraisons urbaines, quelles solutions pour demain?", in *L'Officiel des Transporteurs,* n°1990, 20/6/98, pp. 26-37, en particulier, pp. 36 et 37.

^L'ensemble de cette réflexion doit beaucoup au trois cours professés par F. Branche à l'Ecole Supérieure des Transports (janvier-février 1996) sur la conception et l'exploitation d'un réseau de messagerie.

3.1. Le plan de transport

Le plan de transport a pour but d'organiser sur des bases régulières l'acheminement des envois entre agences locales au sein du réseau. Il fixe l'ensemble des lignes partant d'une agence pour relier tous les autres points. **Il** y **a donc autant de plans de transport que de points de départ.** Etabli dans un souci d'optimisation des coûts d'exploitation et sous la contrainte absolue du respect des délais de transport, il répond étroitement à l'offre commerciale en déterminant le choix de moyens à mettre en oeuvre : le mode de transport, les types de véhicules selon la capacité et la vitesse requise. Il fixe ainsi momentanément la nature et la régularité des relations entre agences par l'itinéraire et les horaires à respecter pour en assurer l'accessibilité exigée par ce service offert. Pour l'opérateur qui conçoit cette imposante matrice origine/destination, il s'agit de coordonner l'ensemble des mouvements des véhicules selon leurs itinéraires et leurs temps de parcours. Il doit pour cela tenir compte des correspondances entre lignes et des éventuels temps de passage à quai des centres de transit intermédiaires. Le respect de ces nombreuses contraintes lui assigne une plus forte rigidité qui tend à croître avec le nombre d'agences à relier et avec les distances à parcourir.

Ainsi, pour les différentes entreprises, les tractions inter-agences se déclinent sous forme de grilles horaires comparables au "Chaix"[25] de la SNCF : chaque noeud du réseau disposant d'un tableau qui définit avec précision les heures de passage **(la carte des délais)** et les parcours individuels que les véhicules auront à respecter. Pour imaginer la complexité de cette construction, il suffit de penser à la centaine d'agences qui composent le réseau Calberson et qu'il s'agit de relier entre elles selon divers plans de transport, dédiés à des produits aux caractéristiques différentes, selon le poids et les délais.

La conception du plan de transport et dans une large mesure sa mise en oeuvre sont assurées par la direction centrale du réseau, seule en mesure d'en coordonner les divers mouvements et de disposer des informations nécessaires à sa régulation. Sa tâche est d'autant plus délicate qu'elle doit rechercher une optimisation des flux sous diverses contraintes qu'il s'agit maintenant de préciser.

[25] L'indicateur Chaix, en usage pour la SNCF porte le nom de la librairie parisienne qui en assurait la diffusion ; il présentait tous les horaires des trains de voyageurs.

3.2. La contrainte des délais dans le respect de la législation : la vitesse de circulation et le poids du chargement

Le plan de transport est d'abord bâti sur le respect de délais. De là découle le choix des moyens appropriés et de leur mise en oeuvre. La majorité des plans de transport est construite à rebours, à partir des horaires buttoirs d'arrivée à l'agence distributrice, qui fixent en retour l'heure la plus tardive possible de remise de fret à l'agence de départ, ainsi que la vitesse d'acheminement nécessaire. L'acheminement lui-même doit tenir compte de diverses composantes qui comprennent, outre le temps de transport proprement dit, les opérations de manutention de tri et de pointage aux différentes étapes du parcours. On peut rappeler que pour charger manuellement un véhicule de 38 tonnes avec des petits colis, il faut compter jusqu'à deux heures pour une seule rupture de charge ! Dans certains cas, les opérations de manutention et d'attente à quai peuvent excéder le temps de transport.

3.2.1. La vitesse

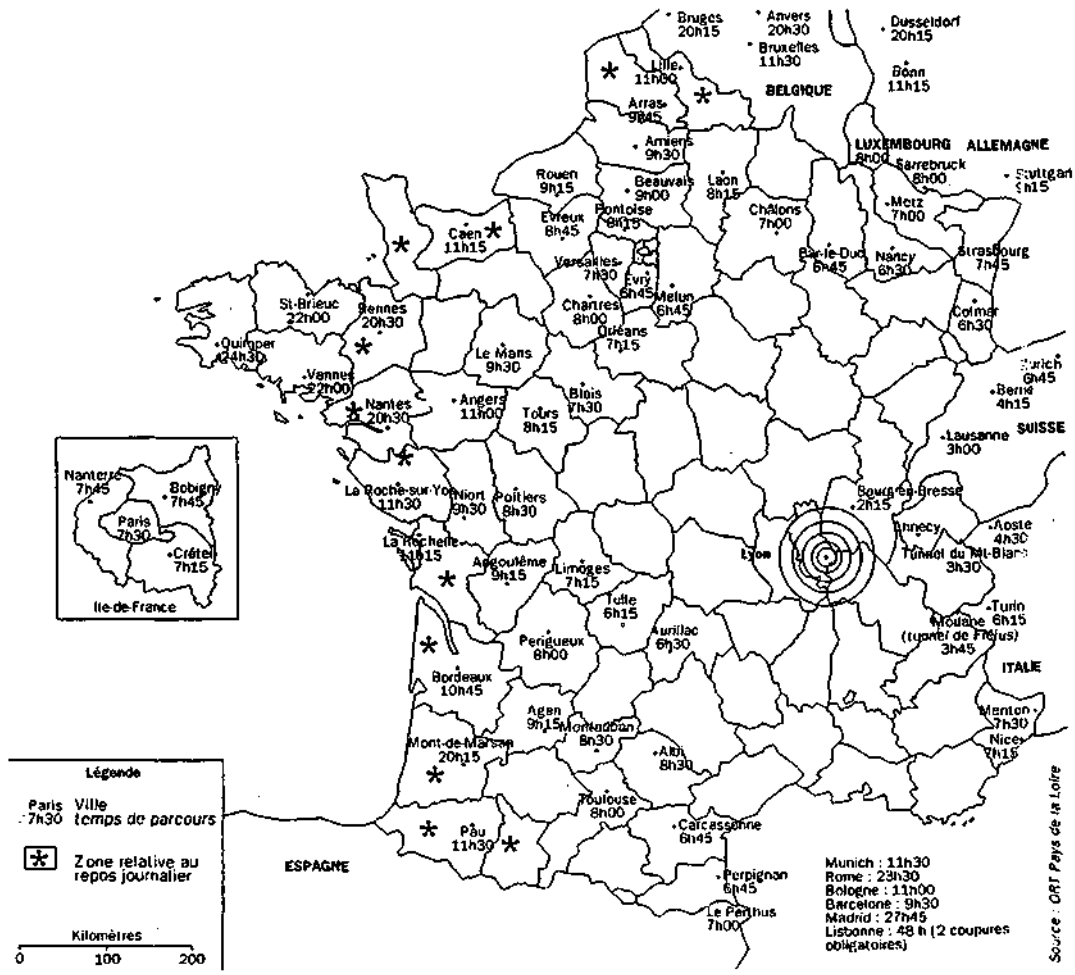
Le calcul des délais de traction fait intervenir les caractéristiques techniques des véhicules, ces délais sont en outre limités par le règlement du code de la route et par la législation sociale des temps de conduite. Pour la messagerie traditionnelle, plus lente, l'opérateur a recours à des véhicules lourds de 38 ou 40t de poids total autorisé en charge (PTAC), afin d'obtenir les meilleures économies de densité, mais dont les vitesses sont plafonnées à 90km/h. Ces camions sont également utilisés en messagerie rapide ou express pour de courtes distances, dès que les flux le justifient. Pour des destinations plus éloignées, le transport est effectué par des véhicules de plus faible capacité (12 tonnes de PTAC) qui permettent des vitesses de 110 km/h (la limite était de 130 km/h pour un PTAC de 10 tonnes jusqu'en 1993), voire par de simples fourgonnettes qui peuvent aussi être employées pour rattraper un retard intervenu au cours de la chaîne de transport. Au-delà, pour des distances plus importantes, le recours à la traction ferroviaire ou aérienne s'impose.

Le plan de transport reposant sur la régularité de son fonctionnement, il ne peut être conçu que dans les limites strictes de la réglementation routière. Il serait inconcevable et dangereux d'établir un plan où la coordination des trafics repose sur une enfreinte systématique des règlements.

Les vitesses routières effectives sont réduites par les dispositions légales sur le temps de conduite, qui en simple équipage (une personne non relayée) est limité par la réglementation sociale européenne à 4h30 sans interruption. Au-delà, une

pause est exigée afin de garantir la sécurité tant du chauffeur que des autres usagers de la route. Ce règlement fixe en outre la conduite journalière maximale à 9h (avec des extensions possibles à lOh). Au-delà de cette durée se dressent de véritables barrières temporelles, puisque s'impose le repos journalier. Peuvent alors être établies des cartes de délais qui dessinent autour des points d'expédition les zones accessibles en fonction des délais impartis au seul transport.

Carte 3/1. Les temps minima réglementaires de parcours au départ de Lyon
Source : ORT Pays de l'a Loire, extrait de *l'Officiel des Transporteurs,* juin 1995.



En messagerie, les ruptures de charge correspondent à des interruptions de conduite qui interviennent comme autant de relais imposés par le traitement spécifique à ce type de transport. Il n'est donc pas rare que sur un trajet direct ou "en droiture" (relation directe de point à point) supérieur à 500 km, le temps de transport soit plus long pour un chargement complet que pour un envoi de messagerie : la rupture de charge permet malgré un allongement partiel des délais de satisfaire les seuils réglementaires auxquels le tractionnaire doit se soumettre. C'est aussi à cette contrainte que l'organisateur de transport se trouve

confronté sur les lignes les plus longues. En messagerie, la question des temps de conduite ne se pose donc qu'exceptionnellement, sur les très longues distances parcourues d'une seule traite et pour lesquelles le temps de traction dépasse 9h.

Pour atténuer l'effet de coupures réglementaires en l'absence de rupture de charge, différentes solutions sont envisageables dont le recours à un véhicule de gabarit plus réduit : les unités plus légères bénéficient d'un relèvement des vitesses autorisées, jusqu'aux véhicules de moins de moins de 3,5 tonnes sur lesquels ne pèse aucune réglementation de temps de conduite. De tels moyens limitent en revanche fortement la capacité unitaire de traction et conduisent à une croissance corollaire des coûts de transport. Les opérateurs ont donc été amenés à envisager d'autres solutions afin d'accroître l'aire de desserte potentielle d'un véhicule lourd dans un temps donné en tirant pleinement parti de l'organisation réticulaire des échanges. Les possibilités offertes dépendent largement du choix du matériel roulant qui se subdivise en :

- **véhicules isolés** (camions) : de 24 à 40 m^
- **véhicules articulés** (tracteur + semi-remorque) : entre 70 et 80 m^
- **trains routiers** (camion + remorque), plus rares en France qu'en Allemagne par exemple, car pénalisés par la réglementation nationale en vigueur en matière de poids et de dimension, représentant une capacité de 110 m^ [26]-

Le doublement de l'équipage

Cette alternative consiste à mettre à bord de chaque véhicule une équipe de deux chauffeurs afin de pouvoir procéder à une alternance des conducteurs durant le trajet. Cela permet d'assurer un temps d'acheminement ininterrompu dans le temps de transport. Elle se traduit en revanche par un accroissement sensible du coût de personnel.

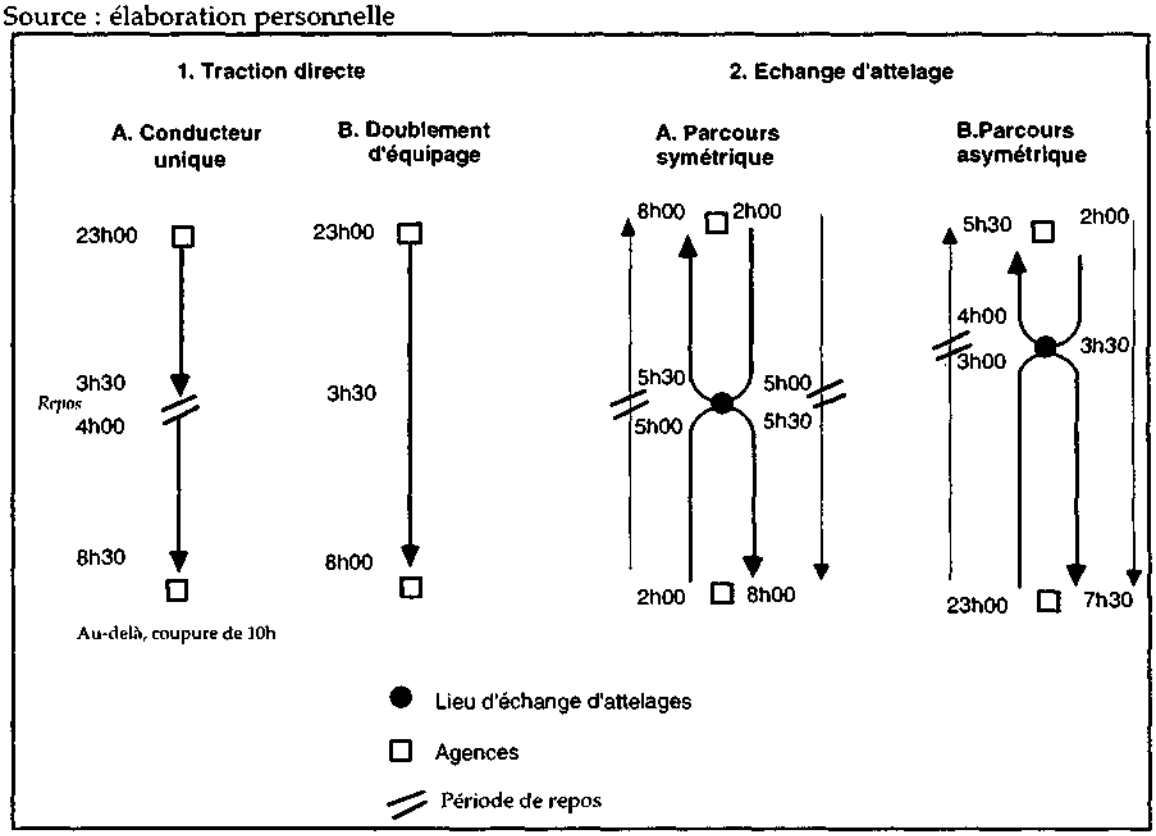
L'échange d'attelage au cours du parcours

Cette combinaison revient à maintenir un seul chauffeur tout au long du parcours, mais en fragmentant l'itinéraire en autant de segments compatibles avec la législation. Dans le cas le plus simple où le parcours peut être décomposé en deux parties, les chauffeurs échangent à mi-parcours leurs semi-remorques avant de retourner à leur agence de départ avec le chargement. L'opération prend à peine quelques minutes sur un parking d'autoroute. Outre le gain de temps, la solution est économiquement plus intéressante pour le commissionnaire qui n'a pas besoin de prendre en

[26] Bernadet M., *Le transport routier de marchandise, fonctionnement et dysfonctionnements, Economica,* Paris, 1997, 323p, pp. 177-178.

charge un éventuel hébergement à l'arrivée ou de payer des indemnités d'éloignement au chauffeur, car celui-ci retrouve son domicile à la fin du temps de conduite réglementaire. L'échange de semi-remorque exige cependant une ponctualité impérative. Le risque de retard est d'autant plus élevé que ces échanges se multiplient, entraînant un décalage en cascade qui réduit la souplesse du mode routier. Il peut ainsi pousser certains exploitants à choisir la liaison directe sans échange, plus coûteuse mais plus sûre. Cette solution s'applique d'autant plus que les temps de parcours très tendus sur les distances les plus longues ne permettent aucun délai supplémentaire.

Schéma 3/4. Les combinaisons possibles des tractions routières
Source : élaboration personnelle



Dans les configurations de "parcours asymétriques" (2B), le régulateur peut chercher à rattraper le décalage horaire de fermeture entre deux agences d'un même réseau. Tel est par exemple le cas des tractions au départ ou à destination des centres d'exploitation des grandes agglomérations qui assurent des ramasses plus tardives, retardant d'autant le tri et l'heure de départ des tractions. Pour compenser ce décalage, l'échange d'attelage peut avoir lieu avant le point d'équidistance. A l'autre bout de la ligne, le second camionneur parti plus tôt est en mesure d'atteindre le lieu de rendez-vous en avance. Il anticipe son temps de repos et peut reprendre le volant dès l'arrivée de son partenaire. Ainsi pour une même distance à parcourir, le

temps de trajet sera inégal selon le sens de déplacement (5h30 contre 6h30 sur le schéma).

Le transport combiné

Face aux contraintes réglementaires croissantes des temps de conduite, le transport combiné apparaît comme une solution adéquate sur les destinations les plus éloignées. Il suppose la proximité d'un chantier multimodal. On estime qu'au-delà de 450km, le gain de temps lié à la vitesse supérieure des tractions ferroviaires compense les manutentions des caisses mobiles dans les chantiers intermodaux. Ce gain de temps ne cesse de croître avec la distance, d'autant plus que le personnel ferroviaire n'est pas soumis aux mêmes contraintes de repos durant le trajet. L'envoi ferroviaire qui est non accompagné permet en outre une économie de personnel. Enfin, il comporte l'avantage de n'avoir pas à chercher du fret de retour sur les destinations concernées, puisque les caisses vides sont repositionnées à moindre coût. A l'échelle française, ce type de trafic est surtout employé entre la région parisienne et le Sud-Est ou le Sud-Ouest : le fort déséquilibre des flux au détriment des régions méridionales se conjugue ici aux longues distances du parcours. Les commissionnaires regrettent toutefois que les horaires ne soient pas mieux compatibles avec leur activité qui suppose des opérations nocturnes de chargement et de chargement des caisses dont les chantiers combinés semblent assez mal s'accorder.

Bien que les temps de trajet soient strictement consignés par le plan de transport, celui-ci est établi de façon assez large pour tenir compte des impondérables : mauvaises conditions météorologiques, difficultés de circulation routière ou léger ennui mécanique. Par ailleurs, les plans de transport prévoient des véhicules de remplacement et assurent la mise en place de tractions supplémentaires de rattrapage pour les acheminements trop retardés. Dans les prestations express haut de gamme, le rattrapage peut aller jusqu'au service de course pour un seul colis. Des ajustements temporels de détail sont aussi envisageables.

3.2.2. Le poids

Si la question des délais est cruciale pour la messagerie, le problème de dépassement pondéral ne se pose pas avec la même acuité que pour le reste du transport routier. La limite réglementaire est loin d'être atteinte pour les gros porteurs, car la densité du transport de détail est nettement plus faible que pour l'affrètement ou le lot. Cette caractéristique s'explique aisément par l'importance de l'emballage et par la multiplicité de la taille et de la forme des colis qui, chargés

en vrac, laissent inévitablement des interstices libres. Un messager peut dans le meilleur des cas obtenir un chargement de neuf à dix tonnes pour les 70-80m3 d'une semi-remorque, soit 130kg/m3[27], correspondant au quart du chargement maximal (cette faible charge se traduit aussi par la possible suppression d'essieux).

On comprend que, dans ce cas, la contrainte limitative pour les chargements des véhicules de messagerie ne soit plus d'ordre volumique. Cette caractéristique ne cesse d'ailleurs de se renforcer par l'importance croissante des emballages et l'allégement des objets. Les contraintes pondérales sont d'autant moins fortes que les fluctuations des trafics obligent l'opérateur à toujours disposer d'une surcapacité de volume afin de prévenir toute pointe de la demande. Ainsi le taux de remplissage moyen est calibré pour n'atteindre qu'un niveau moyen de 60%. Cette remarque conduit à rappeler ici un des paradoxes d'une profession qui continue à indexer ses tarifs sur le seul poids de l'envoi, sans références à l'encombrement qu'il engendre, alors même que cette donnée constitue la véritable contrainte limitative.

3.2.3. La recherche de massification des flux entre plates-formes

Dans toute configuration, l'opérateur cherche à assurer le plus de liaisons directes entre agences. Afin d'abaisser le volume nécessaire au remplissage d'une semi-remorque unique de grande capacité, tout en maintenant un taux de chargement comparable, le recours à des véhicules articulés offre des combinaisons intéressantes entre camions et remorques dans la composition de lignes. Il permet d'assurer une meilleure rentabilité de traction puisqu'un train routier peut disposer de 100 m^ de volume transportable contre 70 à 80 m^ pour une semi-remorque. Plus répandu à l'étranger qu'en France, le système du train routier offre surtout une grande palette de combinaisons possibles lorsqu'on entrecroise différents itinéraires. Cela permet d'optimiser les capacités de traction, tout en évitant les ruptures de charge avec passage à quai. Des liaisons directes point à point nécessiteraient l'organisation de 9 tractions, elles sont limitées par le biais de ce système à 3.

[27] F. Branche évoque dans son cours des valeurs encore plus faibles avec des chargements de 6 à 7 tonnes pour des semis de 65m3, tonnage qui pour l'express peut tomber à 3t par chargement, du fait de l'importance croissante de l'emballage dans les volumes traités.

Ce système est surtout adopté par la messagerie routière rapide. La recherche systématique de telles combinaisons permet de concentrer les lignes de traction entre centres expéditeurs et destinataires.

3.2.4. Grimaud et le mini-conteneur^"

Reprenant et adoptant à ses besoins l'ancienne technique du "cadre" ferroviaire, Grimaud pousse encore plus loin la logique de regroupement partiel des envois en utilisant des conteneurs mixtes qui permettent aux centres expéditeurs et aux chargeurs importants de pratiquer un pré-tri, synonyme de rapidité et de fiabilité accrue. Il permet en outre d'associer l'envoi de vêtements sur cintres et de colis. Le recours à cette technique permet de réduire les tris intermédiaires et leur mécanisation, car l'unité manipulable est plus importante. On peut supposer que des échanges intermédiaires de conteneurs sont envisageables dans une logique similaire à celle des trains routiers. Il est important de souligner que la technique du mini-conteneur va modifier radicalement la configuration du système. Contrairement à d'autres commissionnaires messagers, l'architecture du réseau Grimaud se traduit par la quasi-absence de hiérarchie fonctionnelle entre centres, tous ayant un rôle similaire au sein du réseau. L'inconvénient de cette technique est que l'usage de tels conteneurs se traduit par l'augmentation du poids mort véhiculé et d'un moins bon taux de remplissage.

Pour la gestion d'envois très diffus, la rupture et la recomposition des charges unitaires sont les solutions économiquement les plus intéressantes, même si elles exigent un passage à quai supplémentaire.

[28]Cet exemple est développé à partir de divers articles de journaux et de brochures publicitaires émanant de Grimaud.

3.3. La gestion de flux dissymétriques

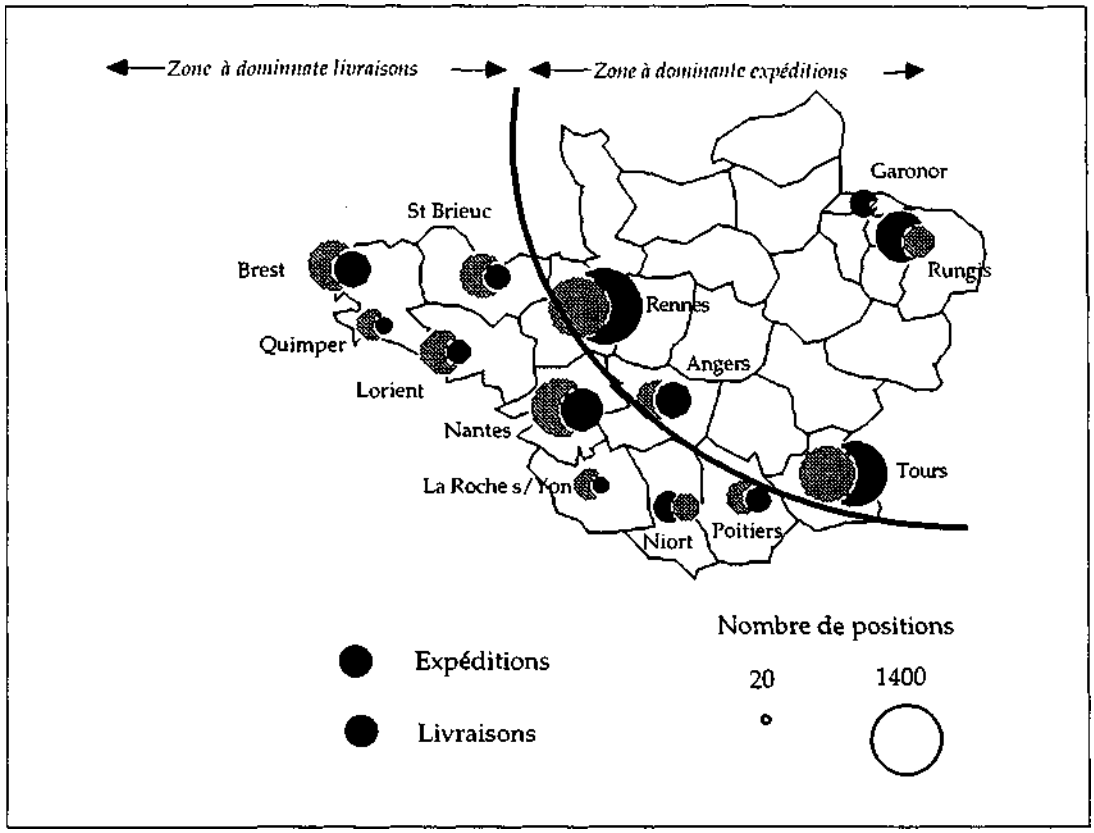
La situation idéale d'échange est bien sûr celle pour laquelle les flux sont d'ampleur comparable; les capacités de transport peuvent alors être utilisées au mieux dans les deux sens. Cependant dans la messagerie, comme pour d'autres types de trafics, la réalité des échanges se traduit le plus souvent par des déséquilibres que l'opérateur doit chercher à compenser, ce qui est d'autant plus difficile qu'ils sont souvent l'expression de déséquilibres structurels inter-régionaux pour un type de produit ou pour l'ensemble des flux.

Si un type de produit s'avère déficitaire, les transporteurs peuvent être amenés à charger d'autres catégories de fret pour le retour. C'est exemple le cas de certains messagers de l'Ouest (STG, Bondu, Le Calvez) pour lesquels le transport de détail a d'abord constitué le fret de retour pour équilibrer les envois de produits agricoles (primeurs ou viande). Cette logique est confrontée à un double handicap : d'une part technique, car les véhicules de messagerie ne sont pas conçus pour les charges les plus lourdes ou pour certains types d'envois, d'autre part territorial, les flux de messagerie reflétant très largement la géographie générale des échanges de marchandises : la pénurie de fret de retour se pose alors pour toutes les marchandises.

Contrairement au rail, pour lequel le repositionnement des wagons vides ou des convois de conteneurs est relativement peu onéreux selon les tarifs pratiqués, le coût pour les véhicules routiers en est important. Il en résulte une tentation de dumping des prix de remontée des régions déficitaires, phénomène classique au départ des ports. Cette solution se solde par un inévitable sous-chargement des moyens de transport routier, sinon par des retours à vide que l'on estime à hauteur de 20 à 30% des déplacements entre les régions méridionales et le Nord du pays[29].

[29]Dans ce contexte, on comprend mal, comment le port de Marseille au sein d'une région nettement importatrice n'arrive pas à mieux tirer profit de cette situation qui lui ouvre en principe un important hinterland par voie routière. Peut-être les unités de charge ne sont-elles pas adaptées aux véhicules?

Carte 3/2 Déséquilibre des flux de messagerie au sein du réseau Arcatime
Source : élaboration personnelle à partir de sources Le Calvez (1992)



3.4. Deux exemples de plan de transport : Dubois et Mory

L'exploitation d'une ligne exige bien sûr des moyens et des horaires en fonction de l'importance du trafic et les distances à parcourir. Mais son équilibre se s'établit qu'à l'aune de l'efficacité de l'ensemble du réseau. Les différentes liaisons sont largement interdépendantes, aussi les caractéristiques d'une ligne supposent établies les données d'autres relations. Les plans de transport sont au centre de l'efficacité du réseau dont ils renvoient une image assez précise. Lorsqu'ils sont détaillés, ils offrent des données intéressantes sur le fonctionnement et les volumes traités, aussi peut-on comprendre que de telles données soient difficilement accessibles.

3.4.1. L'exemple de Dubois : l'organisation des tractions au départ du Nord

La carte des acheminements du groupe Dubois[30] au départ du Nord-Pas de Calais découvre partiellement l'organisation régionale d'un plan de transport : il s'agit d'un rare exemple de représentation des tractions dont nous avons pu disposer, alors que les transporteurs préfèrent généralement rester évasifs sur la question. Le plus souvent les entreprises estiment qu'il s'agit là d'informations confidentielles, qu'une réorganisation fréquente rend pourtant vite caduques.

3°Extraite d'un prospectus publicitaire

Carte 3/3. Lignes de traction Dubois au départ de la région Nord-Pas-de-Calais.
Source Dubois (prospectus publicitaire non daté)

La carte, destinée aux chargeurs de la région, appelle quelques commentaires : elle souligne l'importance des lignes directes (26) au départ du Nord. Elle passe sous silence des points touchant à l'organisation précise de son réseau, n'indiquant pas le **nombre** de tractions directes à destination des agglomérations ou leurs **horaires** de départ. Le document de référence ne précise pas non plus si les centres de dégroupage sont des agences Dubois ou des correspondants qui assurent la redistribution pour le compte du commissionnaire lillois. Enfin, l'organisation des regroupements au sein de la région d'origine n'est pas abordée.

Au-delà des limites indiquées, la carte nous livre des indications intéressantes : comme pour de nombreux messagers, on peut souligner que **le département reste pour Dubois la structure de base** à partir de laquelle s'organisent les zones desservies. Les lignes directes s'appuient avant tout sur les agglomérations les

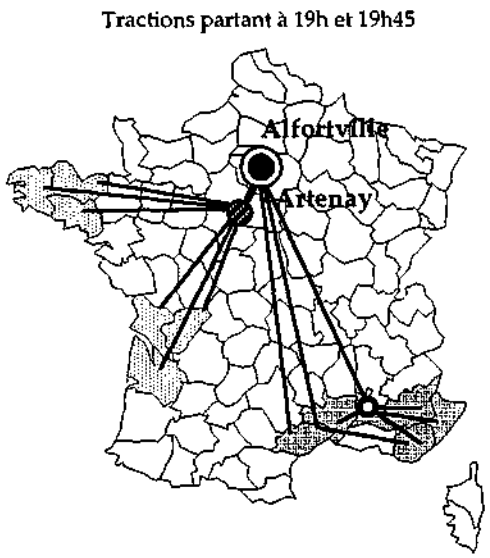
plus importantes. Les départements proches reçoivent suffisamment de fret pour disposer d'une ligne directe (Amiens, Saint Quentin, Compiègne, Reims et Charleville-Mézières). Ils forment une couronne dont les centres de distribution sont mono-départementaux, tandis que les points d'éclatement méridionaux couvrent des régions plus vastes. On notera par ailleurs que Metz, desservie par l'A4, a été retenue plutôt que Nancy pourtant plus centrale par rapport à la zone concernée. Châlon a une liaison directe et non Besançon. De manière générale, si le plan de transport évite les rebroussements, ceux-ci augmentent avec la distance parcourue et se font plus fréquents pour les destinations méridionales (desserte de la Charente Maritime par Bordeaux ou de l'Aveyron par Toulouse), sur des distances qui sont négligeables rapportées à la distance totale parcourue. La particularité des deux centres les plus importants en nombre de départements desservis ressort nettement : Paris avec 11 départements et Le Mans avec 8 desservent des départements qui, dans les deux cas, ne jouxtent pas les zones d'éclatement.

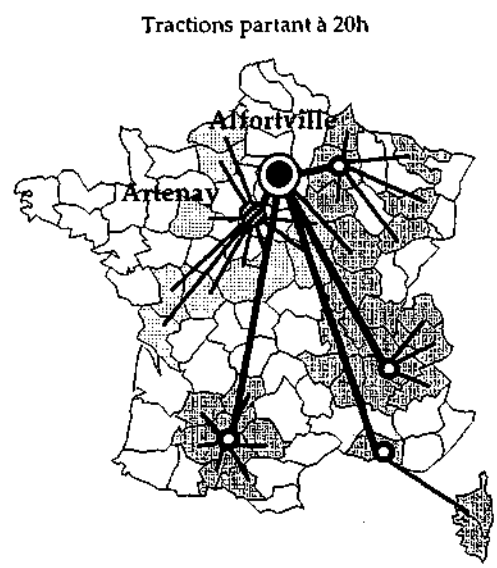
3.4.2. Le plan de transport de l'agence Mory d'Alfortville

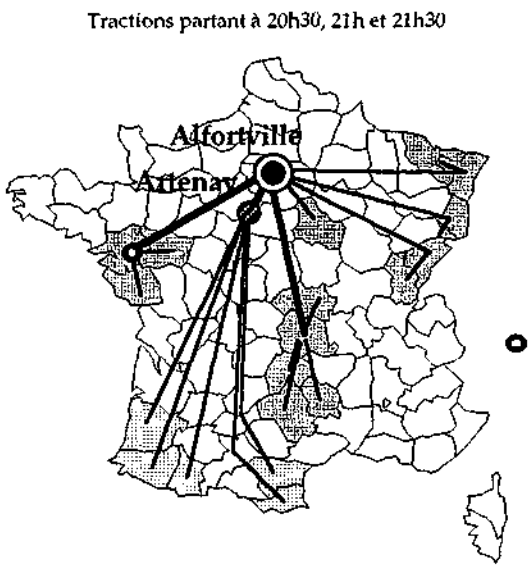
Le plan de transport de l'agence Mory d'Alfortville[31] apporte d'autres éléments de réflexion, concernant plus particulièrement la cadence temporelle que comporte tout plan de transport. Il s'agit là encore d'un plan de transport partiel, limité à une seule agence, mais une agence de poids au sein du réseau puisqu'elle draine toute la région parisienne. Afin d'éviter toute confusion des flux avec les arrivages, les fonctions de départs et d'arrivées ont été scindées : Alfortville gère les envois et Bonneuil les réceptions sur la région-capitale. Dans le cas d'Alfortville, l'importance des flux justifie pour de nombreuses destinations une traction directe ou semi-directe. Les expéditions vers des départements moins importants sont consolidées à partir du centre d'Artenay, au plan de transport duquel il vient se raccorder. Les cartes suivantes illustrent les départs successifs des tractions qui s'échelonnent entre 19h et lh du matin. On notera qu'ils débutent avec les destinations des départements les plus éloignés, ou ceux dont le transit par Artenay allonge les temps d'acheminement. Cette succession permet en outre de réguler la circulation aux abords mêmes de la plate-forme et de retarder la remise du fret pour les destinations les plus proches, qui ne doivent pas arriver trop tôt à l'agence destinataire.

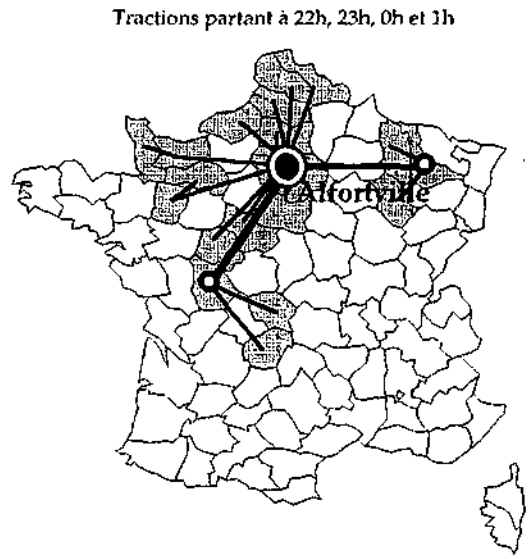
31 A partir d'un entretien avec le responsable d'exploitation de l'agence d'Alfortville

Carte 3/4. Plan de transport de l'agence Mory d'Alfortville
Source : élaboration à partir de données Mory









3.5. Le potentiel d'adaptation des plans de transport

L'efficacité d'un plan de transport est inséparable de la prise en compte de cette variabilité fondamentale. Pour adapter de manière passagère ou plus durable son système d'exploitation, le régulateur dispose de moyens qui font intervenir au sein du réseau des échelles spatiales et temporelles différentes. Le caractère mobilisable renvoie à l'importance et à la nature de variations et définit différents *niveaux de flexibilité,* puisque la transformation peut intervenir aussi bien sur la localisation des points d'ancrage du réseau (des agences locales aux centres de tri), sur les horaires de traction ou plus simplement sur le taux de remplissage d'un véhicule. Par son adaptabilité, le plan de transport doit assurer une qualité constante des services offerts malgré les variations de volumes du fret à traiter, tout en répondant aux contraintes économiques : quel que soit le niveau de demande, il cherchera à assurer un plan de charge optimal des installations, en évitant toute surcharge ou sous-emploi des capacités du réseau. Le présent développement s'attachera à évaluer les latitudes et les moyens d'adaptation dont dispose chaque niveau pour amortir les variations de volume.

La mise en oeuvre initiale du plan de transport suppose, on l'a vu, des investissements matériels (véhicules et installations) qui interviennent comme autant d'éléments structurants. Ceux-ci doivent favoriser la stabilité du système sans pour autant le figer. Ainsi par exemple, pour les investissements importants, le choix des localisations se fait toujours en prévision de développements ultérieurs, de telle sorte que, dès son origine, le plan de transport est conçu dans une perspective évolutive. On a donc affaire à une **stabilité dynamique** que laissait mal percevoir la seule rigueur des horaires. Mais cette stabilité est éphémère et ne dure que "tant que des événements majeurs ne viennent pas en modifier les fondements : départ ou arrivée de gros clients, modification de la réglementation, nouvelle autoroute, choix stratégique"[32].

Si sur le long terme l'évolution des plans de transport successifs se confond avec l'histoire même du réseau, c'est maintenant la question de son adaptabilité sur le court terme qui va retenir notre attention. L'adaptabilité du plan de transport se joue aux différents niveaux d'organisation qui composent le réseau et va le mettre plus ou moins fondamentalement en cause : le véhicule, la ligne, le noeud secondaire (agence) et finalement le noeud principal (centre de regroupement). A la modification de ces éléments correspondent différentes échelles temporelles. La flexibilité nécessaire du réseau met ainsi en jeu un

[32]Branche F., *réf. cit.,* p. 9.

arsenal graduel d'adaptations partielles, en réponse à l'intensité de la modification des flux. ., ,

L'ajustement instantané est d'abord assuré de manière "passive" par le taux de remplissage plus ou moins complet des véhicules. Pierre Jannin rappelle que **les plans de charge** peuvent varier selon les jours ou les mois de 0,5 à 1,5[33], sans que cela soit prévisible. Pour répondre à de brusques variations, la capacité de la flotte doit être calibrée sur 1,6 fois le besoin moyen, correspondant à un chargement moyen des véhicules à 60% de leur capacité en termes de volume qui est le facteur limitant pour couvrir 90% des cas selon la loi de répartition de Poisson.

Les variations combinent les envois aléatoires et des variations cycliques prévisibles, pour lesquelles l'adaptation pose moins de problèmes. Les envois suivent des variations hebdomadaires, connaissent des pics d'activité le mercredi et le jeudi, en revanche on expédie peu de chose le vendredi en raison de l'approche du week-end, de même que le lundi. Elles connaissent aussi des fluctuations guidées par les variations annuelles et mensuelles. Elles enregistrent aussi tous les soubresauts moins réguliers des cycles de la vie économique : il n'est pas jusqu'aux événements politiques qui n'aient d'impact sur les variations des échanges, reflet de l'attentisme ou de la volonté d'action des décideurs économiques. Avant d'autres domaines, le niveau d'activité de la messagerie rend compte du moindre frémissement de "reprise".

La diversité des secteurs concernés par le transport de détail agit dans le sens d'une atténuation de l'amplitude des variations, c'est là un des avantages du fonctionnement de la messagerie qui repose sur une clientèle diversifiée. Les demandes suivent des temporalités différentes, ne serait-ce que parce qu'elles interviennent à des moments successifs de la chaîne de production qui annulent mutuellement leurs effets.

3.6. Conclusion : la connectivité du réseau et la recomposition des circuits

La configuration du réseau offre par son degré de connectivité (multiplicité des chemins possibles entre deux points) des alternatives pour délester certains centres de transit ou des lignes surchargées. Le fonctionnement de ce principe est particulièrement bien illustré par le système des **étoiles recouvrantes,** où une agence dépend simultanément de plusieurs centres de regroupement à fonction régionale dont les fonctions peuvent se substituer dans la mise en relation de

'Jannin P., *op. cit.* p. 2.

deux agences. Les grands réseaux disposent dans leurs principaux centres de véhicules à disposition pour répondre à ces surcharges ponctuelles. Ces solutions temporelles sont cependant coûteuses et ne sauraient être que passagères.

L'adaptation des capacités sur un très court terme s'effectue généralement par le recours à l'externalisation ponctuelle, en jouant d'abord sur la complémentarité des types de fret au sein d'un réseau : les envois les plus lourds et les moins rémunérateurs (lots-demi-lots) que les commissionnaires-messagers sont amenés à gérer vont servir de volant de manoeuvre au plan de charge du réseau : en cas de surcharge momentanée, ils seront confiés à des affrétés ou au contraire traités en interne pour servir de complément pour un chargement de messagerie insuffisant. En cas de dépassement de la capacité, la solution peut consister à faire appel à des capacités externes au réseau, même pour les envois de détail, sous la forme de remise de fret à un confrère ou de recours à un tractionnaire occasionnel.

Si les variations sont durables, l'opérateur peut envisager de fermer ou d'ouvrir de nouvelles lignes, de doubler des liaisons existantes pour répondre à la croissance des trafics. Il faut savoir cependant qu'une modification apportée ponctuellement peut avoir des répercussions sur plusieurs autres liaisons ou points du réseau et entraîner une recomposition en cascade. Là encore, pour en atténuer les effets, la complémentarité de petits lots peut s'avérer utile.

4. Les flux d'informations

Le pilotage des flux physiques tel qu'il vient d'être présenté est indissociable de la circulation d'informations qui accompagne les déplacements et permet de plus en plus d'anticiper les besoins de transport. Le traitement de l'information permet aussi en aval de retracer l'activité effective du réseau, et à partir d'indicateurs techniques et financiers de servir d'outil de gestion particulièrement efficace. Cette mémoire du réseau est donc appelée à jouer un rôle important au sein du dispositif de pilotage du transport. Cette approche ne constitue pas le centre de notre recherche, aussi la question ne sera abordée que succinctement, limitée à ses points essentiels. Des références citées au cours du texte permettront de se reporter à des études plus précises.

Avant d'être échangées par voie informatique, les données transitent sous forme de documents écrits : les "flux papier" On peut toutefois rappeler que les documents qui accompagnent les envois répondent d'abord à une exigence administrative de contrôle des conditions générales de transport : ainsi le

bordereau récapitulatif de chargement (anciennement bordereau de groupage) lorsqu'intervient un commissionnaire et la **feuille d'expédition** dans le cas d'une opération d'affrètement. La **lettre de voiture** de messagerie qui stipule les conditions du contrat de transport est établie pour chaque envoi, outre son caractère juridique, sa vocation est aussi fiscale^4 : un droit de timbre d'un montant de 4F est perçu sur chacun des documents établis[35]. La lettre de voiture peut remplacer depuis 1996 l'utilisation du récépissé "classique"[36]. On peut ici rappeler l'importance du coût spécifique d'établissement de ces documents, de leur tri aux différentes étapes du transport et enfin de leur conservation pendant une durée de 6 ans. La tendance est à la progressive dématérialisation des différents documents-papier qui accompagnent les colis. Ainsi depuis septembre 1996, les récépissés jusque là exigés sous forme de formulaires papier peuvent être effectués par des échanges E.D.I.[37]. Cette dématérialisation des échanges se vérifie aussi pour le suivi des colis et les relations commerciales entre prestataires et chargeurs grâce au Minitel, qui tend maintenant à être remplacé par les services Internet[38].

Le flux papier le plus élémentaire et toujours en vigueur reste bien sûr l'étiquette apposée au colis qui porte des indications sur le nom et l'adresse du destinataire et de l'expéditeur, le type de prestation et l'urgence de l'acheminement. Parfois, d'autres précisions peuvent y être apportées comme le poids, la nature du contenu, les conditions spécifiques de livraison. Dans sa conception traditionnelle, l'information circulait à la vitesse des envois. Le développement spectaculaire des techniques de l'information a ici comme dans bien d'autres domaines révolutionné cette approche, sans toutefois supprimer les flux papier. Les progrès constants de cette technique ont permis d'en étendre et d'en enrichir les fonctions. Son usage initialement coûteux avait été adopté par les prestataires de transport express. Elle s'est ensuite largement diffusée à l'ensemble de la

[34]Bernadet M., *Le transport routier de marchandise, fonctionnement et dysfonctionnements,* Economica, Paris, 1997, 323 p., on se reportera au chapitre consacré à la coordination des transports, en particulier pp. 113-134 (l'auteur y reproduit les divers documents).

[35] Sur la question du droit de timbre et les envois qui y sont soumis, se référer à Transport Actualité, n° 142, juin 1996, p. 14.

[36]On peut rappeler que la Poste au titre de service public est exonée du droit de timbre pour ses envois de messagerie. Pour les messagers privés, cet avantage entraine une distortion de la concurrence au profit de la Poste. Sont également dispensés du droit de timbre *"les transports publics routiers de marchandises d'un poids inférieur à 50 kg acheminés par un véhicule affecté principalement au transport de voyageurs ou par un véhicule circulant en zone courte selon un horaire régulier et un itinéraire déterminé, ainsi que les transports publics routiers de marchandises, quel qu'en soit le poids mais effectué dans un rayon de 20 km à partir du siège de l'entreprise" (Transport Magazine,* juin 1996, p. 37).

^*Transports Actualités,* n°610, du 20 septembre 1996, p. 7.

[38] Sur les services proposés *on Une* par les divers acteurs de la messagerie, voir l'article de *Transports Actualités,* n[c]622, du 7 sept. 1997.

profession, transformant profondément les exigences des chargeurs et les pratiques des exploitants.

L'adoption de l'E.D.I. (Echange de Données Informatisées) permet de simplifier considérablement le travail d'établissement des divers documents papiers, puisqu'à partir d'une saisie initiale de l'information sont possibles l'édition d'étiquettes normalisées à apposer aux colis et des lettres de voiture, ainsi que la constitution de bordereaux récapitulatifs de chargement. De même les données collectées s'insèrent dans les relations entre le prestataire et son client, assurant la remontée d'information sur la livraison du colis et servent à l'établissement des factures. Ces informations transitent par des circuits indépendants des canaux du transport lui-même pour être transmises aux différents centres concernés. A l'autre bout de la chaîne, les itinéraires de tournées peuvent être établis bien avant la réception des colis. La fluidité du transfert d'informations permet aussi à chaque centre de confirmer le passage ou la réception des envois. Chaque position engendre ainsi un trafic E.D.I. considérable.

Schéma 3/6. Flux physiques et flux d'information au sein du réseau de messagerie
Source : d'après un prospectus publicitaire de Rochais-Bonnet

Au sein des transports, le secteur de la messagerie est celui dont les besoins en informatique sont les plus importants. Le taux d'informatisation dans les entreprises au-delà de 20 personnes est de 100% (étude Basic citée par C. Hillairet 1995). Le développement de la messagerie s'explique par la spécificité du métier : de nombreuses informations sur les colis de petite taille, de multiples saisies

nécessaires (au moment des ruptures de charge : vérification et composition des chargements). L'EDI permet de faire circuler facilement les informations dans le réseau et génère des économies non négligeables. L'essentiel est constitué sur des réseaux internes et dans des formats privés. Les messagers de 6 à 50 salariés sont 38% à pratiquer l'EDI (souvent car ils sont des correspondants locaux de réseaux nationaux).

Pour être en mesure d'échanger ces données, les différents centres doivent disposer d'un langage commun. On comprend dès lors pourquoi, en empruntant l'expression à F. Branche, *"il n'y a pas de réseau de transport sans norme de communication".* Cette norme passe par la définition de base des messages, de leur format et de leur contenu (E.D.I. normalisé comme Edifact en France). Des interfaces plus spécifiques (E.D.I. privatif, ou Intranet) peuvent être mises en place entre les différents intervenants d'une chaîne de transport : entre agences d'un même groupe, adhérents d'une franchise ou entreprises ayant des relations régulières.

Notre propos est moins ici de décrire des logiques techniques étudiées par ailleurs^ que d'en évoquer succinctement les répercussions sur le pilotage des réseaux d'exploitation.

Ainsi que l'ont montré les travaux de Georgios Yannis^O, l'informatisation de l'exploitation dépasse l'analyse des simples gains de productivité et de fiabilité; elle introduit des bouleversements profonds des relations inter- et intra-organisation qui débouchent sur la recherche d'avantages concurrentiels :

- l'amélioration de la qualité de livraison (contrôle individuel des envois qui entrent et sortent à chaque étape de la chaîne de transport, notification rapide des incidents)
- l'élargissement des services aux clients (réponses personnalisées aux questions, information sur la position des colis, confirmation de la livraison dans de plus brefs délais).

[39]Sur cette question on se reportera aux travaux de l'INRETS, M. Henriquez, *Pratiques de l'échange de données informatisées EDI dans les transports routiers de marchandises,* Arcueil, 1993.
Ernest dit Alban D., *Organisation du Système d'Information et stratégies d'entreprise étendue, les systèmes d'information coopératifs,* Thèse de doctorat nouveau régime Science de Gestion, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, 1996, 612 p.
[40]Yannis G., *Système d'information et stratégie dans les transports. Le cas du Transport Express,* Thèse de doctorat ENPC, mars 1993, 337 p. (en particulier dans le chapitre B2 "le flux d'information des envois express", pp. 136-140.

- l'efficacité de l'administration (traitement électronique de grandes quantités de factures) et de la gestion
- l'établissement d'un véritable système informé a bien sûr des retombées décisives dans la rapidité de traitement et l'accession aux données.
- la collecte et le traitement de données internes permettent aussi d'assurer un pilotage très fin
- l'établissement de ratios et de suivis précis d'indicateurs dans la gestion du réseau

Sur le moyen et le long terme, c'est l'ensemble de la politique d'implantation, de planification et le mode de coopération entre acteurs des réseaux de messagerie et des transporteurs avec leur environnement économique qui est affecté. Toutefois, comme nous aurons l'occasion de l'approfondir plus loin, la solidarisation des divers éléments du système n'est pas homogène au sein de réseaux qui sont composés de relations de natures diverses.

Comme le souligne Ernest dit Alban, *"le système d'information tend ainsi à assurer le couplage entre les activités physiques (SI d'exploitation), instrumentation au plus près du terrain, organisation du travail et pilotage des flux et les activités de management qui permet le contrôle des activités par le système de décision (SI administration finance), agissant à un niveau conceptuel, base de règles, gestion sur le long terme, pilotage de la structure"*[41].

5. La gestion tarifaire comme instrument de régulation

Dépassant le cadre de la gestion des seuls envois physiques et de leur traitement, le système de tarification constitue un signal qui agit en amont de la demande de transport qu'elle contribue à influencer directement. Bien que présentant un cas limite dans l'organisation de l'acheminement des envois, elle joue un rôle de régulation dont nous ne pouvions ignorer l'importance. Ainsi, parallèlement aux contraintes liées à la circulation des flux physiques des colis et des systèmes d'informations, les opérations tarifaires qui traitent des flux monétaires jouent un rôle central. Elles sont de deux sortes : la tarification interne dont la finalité est d'intervenir indirectement comme élément régulateur, incitatif ou dissuasif. La première remplit des fonctions de gestion et d'équilibre de première importance, alors que la tarification marchande reflète quant à elle des relations commerciales plus classiques entre entités économiques et juridiques distinctes, qu'illustre

[41]Ernest dit Alban, *op.cit.*, p. 367 et p 526. pour une description plus technique des système d'information et de leurs fonctionnement voir pp. 460 et sq.

particulièrement la "tarification externe" avec le client. Intermédiaire entre ces deux niveaux, se situe celui des transactions des tarifs apporteurs ou distributeurs, entre le commissionnaire et les messagers indépendants qui interviennent pour assurer l'exploitation du réseau. Comme pour la tarification externe, la tarification de ces transactions est réglée par des relations de marché. Les prix consentis par les intervenants résultent de l'état du marché et d'un rapport de force, dans une relation assimilable aux relations marchandes classiques. Même si les coûts de revient sont en principe mieux connus lorsqu'il s'agit de professionnels du transport (ce qui peut interférer avec la négociation du niveau de prix), il s'agit là aussi pour les intervenants de tirer le plus haut possible le prix de vente et de réduire celui des prestations achetées, afin de s'assurer les plus fortes marges. C'est donc là encore le mécanisme du marché qui prévaut puisqu'il s'impose en l'absence de concertation de politique tarifaire.

Au sein d'un réseau technique, tel que nous l'avons défini, ces trois formes de gestion tarifaire peuvent se rencontrer simultanément, appliquées à des acteurs, à des opérations ou des centres d'exploitation de différents niveaux. Nous développerons ici d'abord les enjeux de la tarification interne, puis dans un second temps le système de tarification externe au client.

5.1. La tarification interne

Le pilotage d'un réseau suppose une connaissance assez fine des coûts réels de chacune des opérations à l'échelle du réseau entier et un système comptable qui serve à la fois de contrôle et d'inflexion des logiques d'exploitation. La régulation peut intervenir ainsi sous une double forme : la **contrainte réglementaire** et **l'incitation par les prix.** Les deux modes sont d'ailleurs le plus souvent associés dans la recherche de l'optimum économique d'exploitation. Le second mode de régulation monétaire se distingue toutefois fondamentalement dans sa fonction et les modalités d'application de la tarification externe qui s'adresse au client final, destinataire ou expéditeur de la marchandise. La tarification interne correspond à la fixation des prix de cession de services au sein d'un réseau solidaire, c'est-à-dire entre intervenants juridiquement et pas seulement techniquement liés le long de la même chaîne de production, en vue d'assurer un meilleur équilibre de gestion entre partenaires. Elle suppose un mode d'arbitrage interne par la médiation d'une autorité régulatrice, au sein d'une même entreprise ou d'un regroupement. Dans le choix d'une décentralisation des instruments de gestion, deux cas de figure peuvent se présenter selon le degré d'autonomie dont disposent les centres d'exploitation, ici assimilables à des centres de responsabilité : les centres de coût et les centres de profit.

Contrairement à une gestion strictement marchande, la tarification interne prend acte de la nécessaire solidarité fonctionnelle et économique entre les éléments d'un même réseau. Ainsi, la vente que désirent promouvoir les intervenants en amont ne peut se concevoir sans une qualité de service tout au long de la chaîne de transport. Cette qualité dont va dépendre la satisfaction du client n'est envisageable qu'en assurant une rentabilité minimale des opérations terminales de livraison. La répercussion du coût de cette prestation ne doit pas pour autant décourager les agences qui apportent du fret, ce qui pénaliserait l'ensemble de l'activité du réseau.

F. Branche[42] décrit ainsi les tensions qui se font jour entre des centres d'exploitation solidaires au sein d'un réseau.

> *"Ecoutons les responsables de deux centres, l'un à dominante départ, l'autre à dominante arrivage. Le responsable d'un centre à dominante départ privilégiera sa marge départ et souhaitera payer au réseau le minimum pour les passages à quai, les tractions et les livraisons, tout en exigeant du réseau une qualité irréprochable : n'est-il pas la force vive du réseau, celui qui "nourrit" les autres? Le responsable d'un centre d'arrivage expliquera sans peine que livrer lui coûte cher, que sa zone est vaste et vide, etc. et qu'il doit équilibrer ses comptes tout en offrant une qualité de service impeccable. Les intérêts des uns et des autres sont évidemment contradictoires à première vue."*

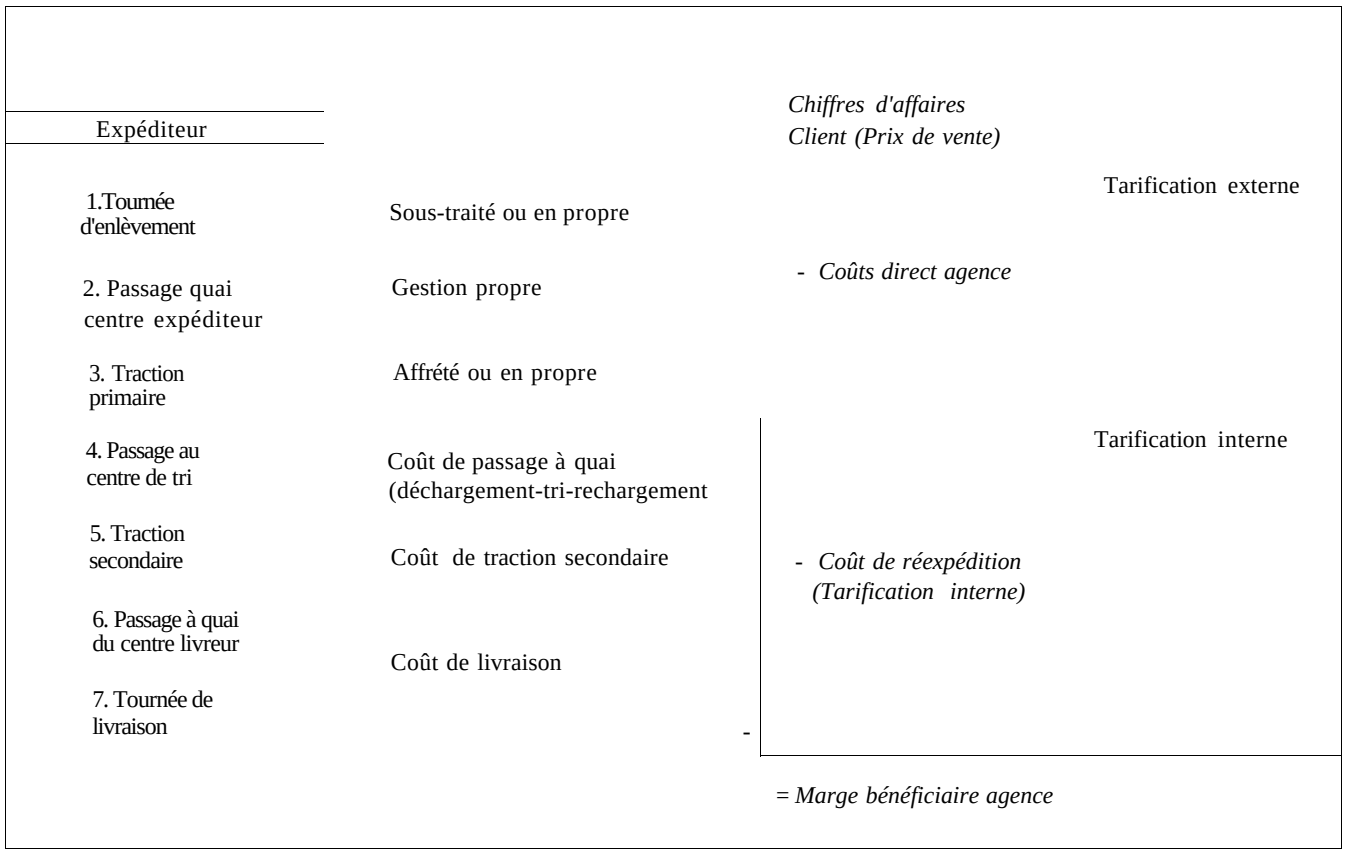
Parvenir à l'équilibre c'est assurer la recherche de l'intérêt économique général du système, qui ne se résume pas par la somme des intérêts partiels des centres qui le constituent.

Alors que la tarification externe fixe le prix de vente par rapport à la concurrence, dont le niveau "objectif" est largement déterminé par le marché, la tarification interne détermine les coûts d'acheminement et de distribution auxquels chaque agence doit acheter les services au reste du réseau pour répondre à la demande de prestation de transport vendue. Dans ce sens, le choix du niveau de tarification interne est plus ouvert. Sa fixation n'est pas le fait d'une confrontation marchande, mais d'une médiation par un régulateur. Celui-ci va chercher à équilibrer l'avantage des centres expéditeurs des régions riches en fret et des charges des centres destinataires responsables de la distribution et dont il s'agit de maintenir la qualité de service par des prix suffisamment rémunérateurs.

[42]Branche F., *op.cit.,* p. 18.

L'exercice est particulièrement difficile, car la tarification doit être simple et éviter en même temps tout effet pervers.

Schéma 3/7. Les charges d'exploitation au sein du réseau
Source : élaboration personnelle



Le fonctionnement de la tarification interne du réseau peut recouvrir des situations bien différentes selon les liens de dépendance plus ou moins étroits qui lient entre eux les éléments de la chaîne de transport. La manière dont s'établissent le calcul et les règles de répartition dépend du degré de solidarité commerciale, juridique et surtout tarifaire des éléments qui composent le réseau organisationnel[43].

Les principes d'établissement de la tarification interne ont bien été décrits par F. Branche qui en définit la modalité comme *"le partage de la recette client entre les différents intervenants du réseau (...) dont le but est de répartir en fonction des objectifs du réseau, la marge entre le prix facturé au client expéditeur et le prix de revient de la chaîne de transport"*[44]. On peut rappeler que le système de gestion qui décentralise en partie les responsabilités a d'abord été appliqué à une

«Le réseau organisationnel ou réseau étendu renvoie au fait que la plupart des réseaux techniques sont composés de plusieurs entreprises dont les régies de coopération sont très variables. Les deux notions évoquées seront précisées ultérieurement plus en détail.
[44]Branche F., *op. cit.* , pp. 9 et 17.

entreprise de transport en réseau, les compagnies américaines de chemin de fer, avant de se diffuser aux autres activités[45]. La maîtrise des éléments de gestion des différents centres, s'appliquant au chiffre d'affaires, aux coûts et aux actifs, pris isolément ou regroupés, peut être variable, elle définit au moins cinq types de centres de responsabilités, dont seuls les deux les plus courants en messagerie, le centre de coûts et le centre de profit seront retenus ici[46].

Entre un schéma qu'on est en droit d'assimiler dans ses grandes lignes à une opposition entre les relations de marché et les relations hiérarchiques, se dessine un troisième type de relation où la tarification interne remplit un rôle d'arbitrage. Cette relation est en effet différente à la fois des transactions de marché (car elle est en partie guidée par des considérations de l'intérêt commun du réseau et par la présence d'un médiateur qui établit des règles et veille à leur application) et d'une logique où l'initiative tarifaire et commerciale est remise à une direction centrale. La tarification interne cherche à concilier les deux systèmes, en maintenant un large degré d'incitation par une large autonomie de gestion et d'exploitation, tout en assurant une certaine coordination qu'ignore le marché. Le principe introduit au sein de l'entreprise ou du groupement est celui de règles de marché tempérées par des considérations d'intérêt d'ordre général. Les liens qui unissent les acteurs ne sont donc ni trop lâches (relation de marché), ni trop rigides (système centralisé).

La tarification interne résulte d'un compromis arbitré par l'instance régulatrice. Elle permet d'assurer l'indépendance et l'initiative des différentes agences, tout en cherchant à limiter les sous-optima du système qui résulteraient d'un conflit tarifaire entre deux centres. Le prix de cession interne va servir de signal reflétant partiellement un coût de revient. Il se doit de refléter assez fidèlement les coûts réels d'exploitation pour éviter tout dérapage. Mais il sert aussi d'instrument financier de coordination entre les acteurs puisqu'il comprend une part de péréquation. Toutefois les centre locaux conservent largement les fruits de leur initiative commerciale. Dans cette configuration, proche de la notion

[4]^Chandler A. *D.,La main visible des managers, une analyse historique,,* Economica, Paris, Trad Française, 635 p., Chap.5 La constitution des systèmes ferroviaires 1880-1910, pp. 165-212.

[46]Une présentation plus exhaustive du fonctionnement des différents centres de gestion et des problèmes que chaque type soulève est, ainsi qu'une approche critique du niveau de prix de cession interne est développé par

Bouquin H., *Les fondements du contrôle de gestion,* Que sais-je ?, n° 2892, P.U.F., Paris, 1994, 127 p., part. pp. 41-54.

gestionnaire de **centres de profit,** chaque établissement doit veiller à trouver son équilibre financier[47].

Si l'on envisage maintenant des relations où s'impose une autorité régulatrice plus prescriptive, les centres d'exploitation disposent d'une plus faible marge de manoeuvre face au pôle unique de décision. On peut assimiler les centres d'exploitation à des **centres de coûts** : l'initiative est alors très largement remise à la direction centrale, les responsables locaux visent à remplir les objectifs fixés en cherchant à maximiser les résultats pour un volume de ressources donné"[48]. Dans ce cas, la répartition des moyens et donc les choix d'exploitation du réseau incombent directement à la direction. Les systèmes de recette et de facturation sont centralisés. Les résultats financiers sont centralisés à l'échelle du réseau pour être réalloués par la direction centrale. La tarification interne perd alors une large partie de son intérêt incitatif pour devenir un simple instrument de contrôle. L'information est dans ce cas plus directe, laissant moins de souplesse d'adaptation aux acteurs. Il s'agit là d'un système de relation hiérarchique.

Dans la mise en équilibre que suppose la tarification interne, le rôle des centres de tri est important, aussi le mode de tarification sera à nouveau abordé dans le choix du mode de gestion des installations communes à un réseau.

5.2. Les règles de tarification externe an client

Sans que la question des modalités de tarification soit là encore au coeur de notre propos, une rapide analyse des grilles tarifaires externes est instructive, car elle fait directement appel à la représentation de l'espace offert au client, représentation qui diffère sensiblement de celle de l'exploitant, privilégiée jusqu'ici. L'offre tarifaire externe semble en effet gommer pour le client l'aspect proprement réticulaire de l'organisation technique par une tarification fondée en apparence sur la seule distance, alors qu'en interne, s'imposent de fait des péréquations qui vont dans le sens d'un renforcement d'une gestion en réseau. Cette apparente contradiction soulève des questions que la rapide analyse menée ici ne saurait résoudre entièrement, faute d'informations suffisantes. Le paragraphe suivant entend donc avant tout souligner le décalage existant entre la construction des prix qu'offre un tarif standard et les coûts de revient réels du

[4]'F.Branche note ainsi que l'importance de la tarification interne est d'autant plus grande pour la pérennité d'un réseau que " *les acteurs <en> sont des sociétés financièrement indépendantes on, si, dans une entité juridique donnée, les centres d'exploitation sont des centres de profit."*
[48]Zimmermann J., "Les centres de responsabilité", article paru dansLes *Echos* 24.01.1997.

système. Il met en évidence que, plus que le simple reflet des coûts d'exploitation, le tarif se doit d'être un instrument intelligible pour le client.

5.2.1. La construction des tarifs externes de référence

En messagerie, les tranches tarifaires sont exprimées en fonction des délais, du poids et de la distance de l'envoi. Leur diversité dépend étroitement du niveau de prestation dans lequel le délai joue un rôle fondamental. La segmentation repose sur la mise en oeuvre de moyens techniques appropriés qui entraîne en retour des coûts d'exploitation différenciés, justifiant en principe que l'express soit plus onéreux que les services traditionnels qualifiés d'économiques.

Au sein d'une offre de délai donnée, la référence tarifaire se représente sous forme de grille qui se décline selon les deux paramètres caractéristiques de la seule fonction de transport, et même plus précisément de la traction principale : la distance[49] à parcourir et le poids de l'envoi. Tout ce passe donc comme si, à un niveau tarifaire plus élevé, la messagerie était assimilable à toute autre activité de transport.

La fonction de tarification (FT) s'établit ainsi :

$$FT = A + B(\text{distance}) + C(\text{poids})$$

ou

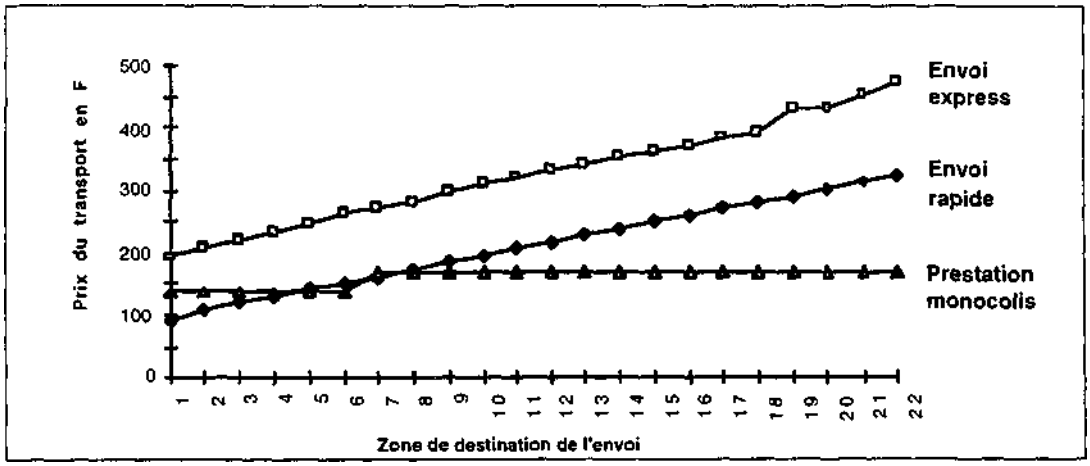
A est le coût fixe à la position (coûts administratifs de gestion de dossier)
B une fonction de coût liée à la distance
C une fonction de coût liée au poids

C'est cette construction qu'illustre le graphique suivant, indiquant, au départ de l'agence Calberson de Rouen, les tarifs des divers types d'envois.

[4]*Elle a un aspect purement théorique, puisque dans les faits bien souvent les groupages allongent parfois considérablement le parcours réellement effectué.

Graphique 3/2. Prix d'un envoi de 25 kg au départ de l'agence Calberson de Rouen selon différents types d'acheminement

Source : élaboration personnelle à partir de différentes grilles tarifaires Calberson (1996)



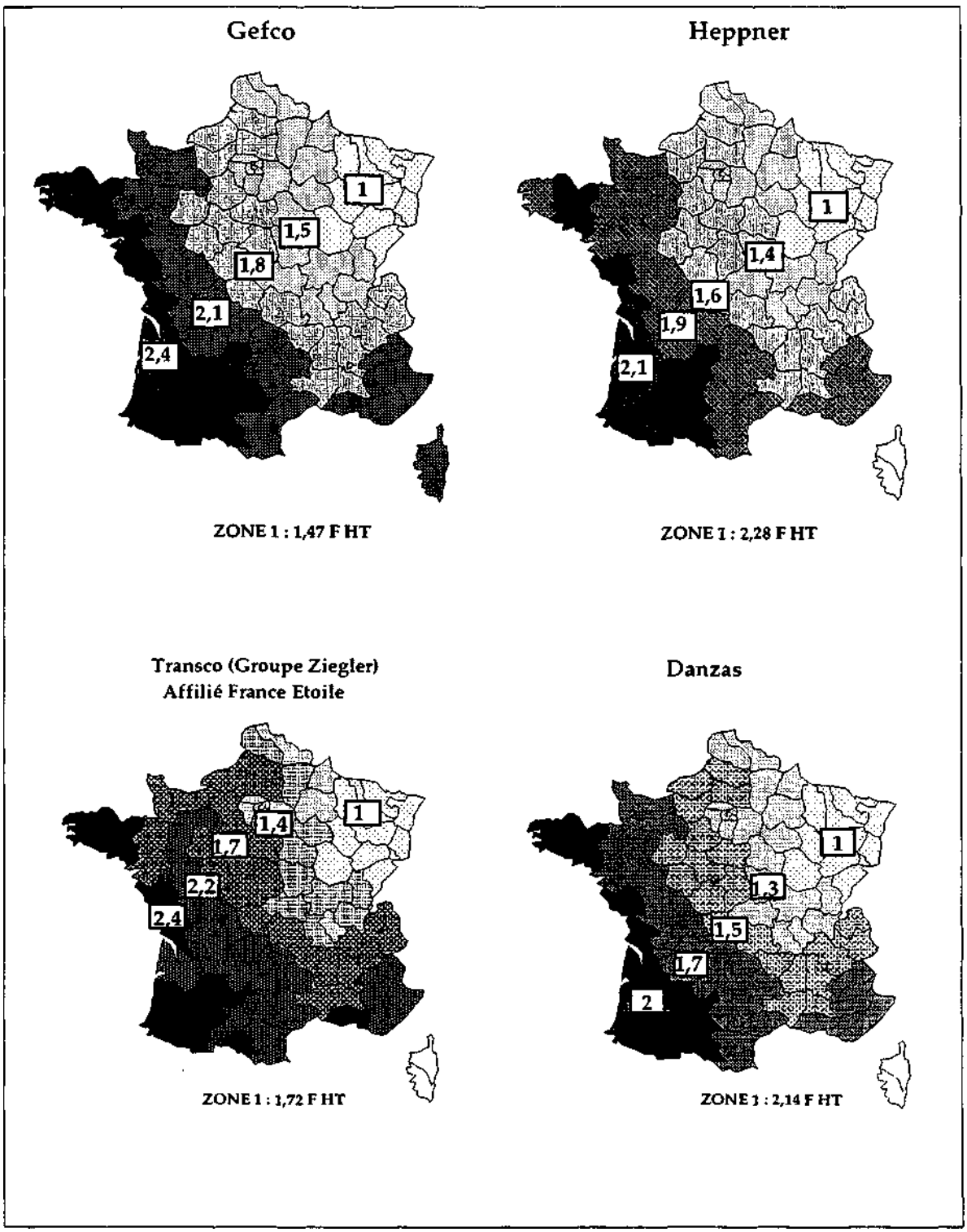
On retrouve cette même logique dans l'offre de transport de la plupart des opérateurs de messagerie : les niveaux de tarif correspondent assez étroitement à la distance du point d'envoi. Les cartes tarifaires qui suivent indiquent pour différents transporteurs le découpage zonal pour des envois de vin au départ de l'Alsace. Les chiffres reportés sur les cartes indiquent pour 100 bouteilles la progression du prix entre les zones successives, les destinations régionales constituant la valeur 1 de référence.

5.2.2. Le prix ne reflète pas totalement la vérité des coûts

Une telle construction peut paraître à bien des égards paradoxale, puisqu'elle ne tient pas compte du volume de l'envoi qui pourtant entre au même titre que le poids dans la rentabilité d'une traction. De la même façon, les tonnages importants qui permettent des économies de densité sur certaines lignes sont insuffisamment pris en compte. Ils n'interviennent que rarement même pour les grandes agglomérations, hormis peut-être pour Paris et Lyon qui bénéficient d'une tarification spécifique qui les assimile à une zone inférieure au regard de la distance à parcourir.

Par ailleurs, sachant qu'une partie importante du coût de la messagerie provient des tournées terminales très sensibles aux densités des clients à livrer ou à enlever, cette donnée est curieusement absente de la construction tarifaire. Même au sein du département, pris généralement comme référence du zonage, les coûts de distribution varient fortement entre les principales villes et les zones rurales environnantes ! Aucun avantage ne semble être consenti en fonction de leur proximité des centres d'exploitation du réseau. On pourrait en effet penser que le trajet plus direct au départ d'une plate forme centrale, éventuellement mieux

Carte 3/5. Les auréoles tarifaires de différents prestataires au départ de l'Alsace
Source : élaboration personnelle à partir de différentes grilles tarifaires



équipée, abaisserait les prix. Quelques aménagements sont apportés dans ce sens dans la tarification express des livraisons locales : l'agence Calberson de Rouen distingue les livraisons en ville centre qui sont minorées de 40% par rapport aux autres destinations. Comment expliquer que si les installations techniques du

réseau interviennent dans la gestion des coûts, elles soient si peu prises en compte dans la formation des prix ?

La distance entre le point d'expédition et le point de réception peut ne correspondre que de façon très éloignée à la longueur de l'itinéraire réellement parcouru. L'accessibilité qui renvoie à la réalité organisationnelle du réseau, pèse plus que la proximité géographique dans le coût de transport. Force est de constater que face **aux coûts réticulaires effectifs s'impose une logique tarifaire fondée sur le principe de contiguïté.**

5.2.3. Péréquation et lisibilité du tarif

Si le prix du transport de messagerie est calculé en fonction du poids, du volume des marchandises et de la distance de transport, celle-ci est elle-même définie *comme l'itinéraire le plus direct, compte tenu des contraintes de la sécurité et des infrastructures de transport*[50]. On peut ainsi penser que d'une certaine manière la distance "légale" de tarification retenue par le texte, impose un mode de calcul dont les références sont par construction distinctes du trajet fonctionnel réellement suivi par l'envoi.

Au cours des entretiens que nous avons pu avoir sur le sujet, les professionnels reconnaissaient volontiers le caractère très imparfait voire largement artificiel de cette construction. Ils en défendent cependant le bien-fondé par **l'intelligibilité** qu'elle propose au client. En effet, celui-ci est plus d'autant plus disposé à adhérer à un système tarifaire que son mode de construction a le mérite de la simplicité et d'une évidence qui puise ses références dans une conception classiques des coûts de transport en établissant une corrélation relativement simple entre prix et distance. L'organisation tarifaire en auréoles est donc perçue comme acceptable, alors même qu'elle passe sous silence la réalité réticulaire de la formation des coûts. De ce point de vue, c'est bien le client qui intervient comme prescripteur dans la détermination des modes d'établissement des prix, en accentuant le facteur distance par rapport aux autres opérations.

Cette simplification apparente repose en fait sur d'importants calculs qui permettent d'établir des correspondances entre les deux modes d'évaluation. De fait, en lissant les tarifs au sein d'une zone prédéfinie où les coûts de revient sont pourtant différents, l'exploitant effectue une péréquation, même si le but en est justifié ici en vue d' une meilleure lisibilité commerciale.

[50]Lamy Transport, Article 1147, tome 1 Route 1998.

On peut cependant penser que dans un contexte de concurrence particulièrement vif un alignement des prix sur les coûts d'exploitation réels s'impose. Un tel resserrement se traduirait assurément par un découpage spatial nettement plus complexe de la grille tarifaire, remplaçant l'ordre auréolaire par une mosaïque colorée dont la référence se porterait sur les coûts d'exploitation des agences locales. Cette lecture traduit le simple fait qu'un envoi de Paris pour Marseille n'est pas forcément plus cher que s'il était à destination d'une zone rurale de la Manche, moins éloignée pourtant. On peut même pousser la remise en cause de l'homogénéité tarifaire des zones en deçà de l'agence, une telle logique ferait aussi éclater l'unité départementale, puisque le coût de revient varie selon les types d'espaces desservis.

5.2.4. Nouvelles tendances de tarification : vers l'effacement des distances dans le prix

Il ne faut toutefois pas accorder une importance absolue aux références tarifaires affichées. Celles-ci s'adressent en priorité à de petits clients, dont le traitement est plus coûteux. Les plus gros expéditeurs pour lesquels la concurrence est plus rude, bénéficient d'offres avantageuses où les exploitants pratiquent des prix qui doivent s'approcher de la vérité des coûts.

En fait la concurrence accrue entre acteurs ne conduit pas à systématiquement à un affinement de la carte tarifaire, mais peut au contraire amener à sa simplification. Les réaménagements récents des grilles de tarification indiquent que, si la régularité concentrique tend à s'estomper, ce n'est pas au profit d'une plus grande complexité, mais au contraire d'une simplification du nombre de catégories. Cette évolution qui concerne surtout les dernières prestations lancées sur le marché s'explique à la fois par un choix de marketing (en supprimant le système grilles rébarbatives et peu maniables) que par des considérations d'ordre technico-économiques : pour des produits plus légers et plus rapides, ce n'est pas la traction, mais le tri et l'organisation des tournées qui sont constituent l'essentiel des coûts. Or ces opérations s'appliquent de manière uniforme à tous les envois, quels qu'en soient l'origine ou la destination, justifiant le choix de l'homogénéisation des prix.

La tendance est particulièrement nette pour les produits monocolis et pour les envois légers. Ainsi le Calpack, produit de moins de 10 kg du réseau Calberson, n'a plus que deux grandes références tarifaires spatiales : les destinations régionales et les destinations nationales ; toute référence intermédiaire est

supprimée. On retrouve une logique similaire dans les grilles de tarification des monocolis DPD[51] et Expaq.

Les flux qui solidarisent les différents éléments fixes du réseau regroupent des réalités diverses. Us renvoient à la fois aux envois matériels des colis et aux échanges informatisés et aux incitations monétaires. L'acheminement physique des envois ne peut plus se concevoir sans le recours à des flux d'accompagnement de diverses natures. Us établissent ainsi des liens entre les divers pôles fixes qui les traitent et les recomposent selon les besoins de l'exploitation afin d'assurer la coordination des divers mouvements. La prévisibilité croissante permet d'ajuster plus étroitement les besoins du système par un dimensionnement des moyens physiques à mettre en oeuvre, elle en réduit les défaillances possibles et abaisse les délais d'acheminement. C'est donc l'ensemble des performances qui est amélioré. L'ensemble de la gestion de ces flux s'élabore à partir des noeuds, centres d'exploitation eux-mêmes adaptables à leur charge de trafic, qui font l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE 2. L'ORGANISATION FONCTIONNELLE DES NOEUDS

Au coeur du dispositif de circulation et de contrôle des mouvements, se trouvent les plates-formes, les noeuds du réseau, d'où partent et vers où convergent les flux. C'est en ces points privilégiés que les différentes opérations propres à la messagerie se réalisent. C'est à partir d'eux que l'ensemble du système s'articule, tant sur le plan fonctionnel que géographique. Intervenant comme des lieux de rupture de charge, les noeuds segmentent l'acheminement du fret et y associent une fonction de groupage ou d'éclatement qui s'accompagne le plus souvent d'un tri.

1. Typologie fonctionnelle des centres d'exploitation de messagerie[52]

1.1. L'articulation des échelles

Les points d'ancrage du réseau sont autant d'installations fixes, matérialisées par des bâtiments dont l'implantation assure une pérennité à la configuration du système. Cette première considération doit être cependant complétée et

[51]Afin de pousser encore plus loin la simplifiaction tarifaire, DPD propose désormais à ses client des colis prépayés au moyen de carnet de 10 étiquettes (prix unitaire France ou Europe), semblables aux timbres postaux. Lors de l'envoi de lots groupés, l'expéditeur bénéficie d'une remise : 1000 F (TTC) pour 5 colis (1800 F pour 10 colis) et ce, quelle que soit la destination en Europe (in *Bulletin des Transports et de la Logistique,* n°2747 du 6 avril 1998).

approfondie : plus qu'un simple point de transit localisé, les noeuds disposent d'une fonction essentielle d'articulation entre les échelles (locale, régionale, nationale, européenne ou mondiale) qui composent la réalité territoriale du réseau. Ils convertissent les flux pour les adapter aux contraintes technico-économiques spécifiques de l'échelle où ils vont évoluer.

Tableau 3/2. La fonction interscalaire des plates-formes de messagerie
Source : élaboration personnelle

Interface des échelles territoriales	Typologie des noeuds
Clients-tournée	**Bureaux de ville-Dépôts**
Tournée -Local	**Agences**
Local-Régional	**Etoiles**
Régional-National	**Centres de concentration (centres de transit et de réexpédition)**
National-International	**Hub**

Correspondant à l'emboîtement des échelles spatiales, cette approche propose un principe de hiérarchisation entre centres de messagerie : chaque niveau d'interface définit un type spécifique de noeud, dont la position au sein du réseau va définir au travers de sa fonction, l'importance et la nature de ses installations, l'architecture interne de la plate-forme, sa localisation géographique. C'est ce schéma de lecture que nous nous proposons d'adopter en abordant successivement pour chaque grand type de noeuds, définis par le tableau précédent :

- la définition de leurs attributions fonctionnelles au sein du réseau
- la logique de leur insertion territoriale : localisation, rayon d'action
- la description des éléments d'architecture des bâtiments (disposition et équipement)
- les évolutions adaptatives possibles au sein du réseau

Il faut sans doute commencer par souligner l'absence d'une terminologie clairement établie et partagée par tous. La plupart des termes sont souvent employés au fil des articles de revues spécialisées et des entretiens comme synonymes dont il faut préciser la portée. Au demeurant, chaque réseau a une certaine propension à employer un vocabulaire qui lui est propre et dont l'usage s'inscrit dans l'histoire des diverses restructurations et réorganisations.

"Concernant l'appellation des divers types de noeuds, le choix terminologique procède d'une volonté de classification sans équivoque. Pour les différents termes, les attributions ont été précisées dans une acception que certains pourront juger restrictive. Elles servent de référence à l'ensemble du travail.

L'introduction de nouveaux termes s'imposait pour les distinguer des installations et des fonctionnalités précédentes. Par ailleurs intervient aussi un phénomène de mode qui correspond parfois à un clivage de segments de marché et qui tend à banaliser des termes dans le souci d'une modernisation à bon compte d'une image de l'activité : ainsi quel opérateur ne dispose-t-il pas aujourd'hui de son *hub* ?

Les définitions suivantes tentent de systématiser et de fixer un vocabulaire d'autant plus mal établi que dans certains cas, les centres peuvent en regrouper plusieurs fonctions simultanément.

L'appellation générique de "plate-forme" renvoie à une caractéristique commune à l'ensemble de ces installations construites autour d'un quai, vaste espace plan destiné à faciliter le mouvement et les échanges de fret. En position surélevée, son niveau de base est conçu pour permettre un accostage facile des véhicules dans leurs opérations de chargement et de déchargement. Quel que soit son niveau hiérarchique, le centre d'exploitation de messagerie illustré l'architecture d'un lieu dévolu au mouvement et dont la fonction est centrée sur la facilité de circulation, la composition et la recomposition des chargements. Ces noeuds qui cherchent à optimiser leur fonction l'échange favorisent les espaces vides.

Les sites analysés correspondent à des fonctions d'exploitation. Ce sont des noeuds du réseau technique qui ne dépendent pas forcément du même opérateur commercial. Il faut ici rappeler que tous les niveaux hiérarchiques des sites évoqués ne dépendent pas forcément du même opérateur commercial, comme nous serons amené à l'envisager dans la quatrième partie.

1.2. L'adaptabilité des noeuds du réseau

L'évolution des trafics au sein d'un réseau peut conduire à une intervention sur les centres d'exploitation. Comme pour les flux, l'adoption de modifications est là encore graduelle : extension des bâtiments, évolution du nombre de sites d'exploitation ou de leurs attributions fonctionnelles respectives, entraînant des répercussions plus au moins sensibles sur l'ensemble du système de circulation. L'adaptation des centres d'exploitation peut ainsi se traduire par l'émergence de nouvelles fonctionnalités sur des sites déjà existants : la mise en service d'une plate-forme étoile peut par exemple soulager un centre de réexpédition, tout en permettant une diminution des délais d'acheminement et des coûts de passage à quai.

Mais alors que l'ouverture ou la modification d'une plate-forme locale aura des conséquences assez limitées, la restructuration ou la construction d'un centre d'exploitation de niveau supérieur a des répercussions plus larges qui peuvent aller jusqu'à une refonte globale du plan de transport. Toutefois, même si les centres hiérarchiques les plus élevés, véritables régulateurs du réseau, sont conçus pour répondre à de fortes amplitudes potentielles de trafic, la taille de telles installations, leur mécanisation nécessaire au traitement de trafics importants et leur poids organisationnel spécifique au sein du réseau rendent aussi toute modification plus difficile et plus coûteuse. La rigidité tend donc à croître avec le niveau fonctionnel.

2. Les centres d'exploitation à vocation locale : bureaux de ville, dépôts et agences

Bureaux de ville, dépôts et agences sont les noeuds élémentaires qui coïncident avec les points d'entrées du réseau. Ils constituent donc les premiers points de regroupement des envois.

2.1. Les agences

Les agences correspondent aux principaux centres d'exploitation locaux. En termes d'exploitation, elles constituent la base du système. C'est à partir de ces noeuds que s'organisent les tournées d'acheminement terminales (livraison et ramassage), les tris et le chargement sur des véhicules de traction à portée régionale et parfois nationale. Toute agence assure une fonction de tri, parce que cette fonction correspond à la préparation des tournées de distribution. On réserve de préférence l'appellation de centre de tri pour les plates-formes dont c'est la fonction essentielle. Alors que la plupart des agences gèrent aussi bien les départs que les arrivées, l'importance des trafics, en particulier pour les plus grands messagers en région parisienne, peut conduire à une spécialisation de leurs fonctions, qui sont alors orientées soit vers la réception, soit vers la distribution. On peut alors distinguer les **centres (ou plates-formes) de dégroupage, de redistribution** pour les opérations terminales aval, et symétriquement des **centres de groupage et de collecte.**

A côté de leur rôle technique, les agences revêtent aussi des fonctions commerciales (disposant alors d'une équipe chargée de prospecter sa zone de couverture), de fonctions administratives et souvent comptables, comme centre de responsabilité. Elles constituent donc un maillon particulièrement crucial d'insertion territoriale du réseau. Toutefois depuis quelques années, les fonctions

d'exploitation et de décision qui coïncidaient dans la structure de l'agence ont tendance à s'affaiblir au profit d'échelons supérieurs : les équipes commerciales sont organisées et animées par une direction régionale dont l'extension spatiale tend par ailleurs à s'accroître. De même dans le cadre d'une rationalisation des ressources, la plupart des fonctions administratives et de gestion tendent à être regroupées dans des centres régionaux. Ce mouvement de centralisation des décisions et des instruments de gestion a été particulièrement marqué chez les grands opérateurs. Progressivement dépossédés de leurs attributions anciennes d'autonomie et d'initiative et de plus en plus limités à l'encadrement technique, les chefs d'agence restent sans pouvoirs réels et doivent plus souvent se référer à des supérieurs hiérarchiques. Ce divorce entre l'exploitation et le commercial peut conduire à d'une perte de motivation et à une grave dérive des coûts d'exploitation pour le réseau.

2.1.1. Le choix de localisation des agences

L'aire de desserte d'une agence est très variable et dépend du potentiel de fret. L'organisation quotidienne des tournées limite de fait son champ d'action. Si l'on compte entre 50 et 100 agences disposant chacune d'une aire exclusive pour desservir en propre l'essentiel de la France, on peut en conclure que l'échelle départementale reste en général pertinente pour fixer sa zone d'attraction.

Au sein de la zone de référence ainsi définie, la localisation privilégiée coïncide souvent avec l'agglomération principale qui regroupe les activités les plus diversifiées et les plus dynamiques et qui dispose des meilleures infrastructures de transport. La centralité départementale des préfectures coïncide très souvent avec les localités retenues.

Comme pour les autres activités de fret, le facteur déterminant de la localisation reste l'accessibilité et souvent la proximité immédiate des infrastructures de transport. L'agence dans sa fonction d'interface entre flux diffus de portée locale et les envois à plus grand rayon d'action va naturellement chercher à se positionner aux lieux d'interconnexion du réseau local (régional et urbain) et du réseau national. Le choix d'implantation doit tenir compte simultanément des exigences de l'exploitation locale dans le souci des tournées et des exigences de raccordement au plan de transport national, selon l'accessibilité aux autres centres. La proximité géographique des principaux clients ou du moins des zones potentielles de chalandise, car un client reste volatile, peut également guider le choix. L'emplacement idéal se situe en périphérie des agglomérations, à proximité des noeuds routiers, généralement au croisement d'une voie rapide pénétrante qui dessert le centre-ville et de la rocade de contournement de

l'agglomération. Sa situation en zone industrielle a le double avantage de garantir des prix du foncier relativement bas et d'assurer le voisinage de bon nombre de clients, expéditeurs ou destinataires. A la jonction des zones urbaines et des espaces ruraux, il assure l'accès aisé des destinations locales ou régionales.

2.1.2. Le site

Intervient ensuite dans le choix du site le coût et la disponibilité foncière auxquels s'ajoutent de plus en plus fréquemment les politiques publiques d'aménagement, au travers des facilités techniques offertes sur des sites logistiques aménagés.

La recherche opérationnelle fournit des méthodes de rationalisation des choix de sites potentiels. Même si les calculs permettent d'anticiper l'évolution prévisible des trafics, il est parfois préférable de passer par des étapes intermédiaires avant toute implantation définitive. La pratique de terrain peut conduire à réévaluer des choix théoriques de recherche opérationnelle, à la lumière par exemple des conditions de circulation locales et de l'accessibilité de la clientèle régionale.

Sans qu'elle puisse servir de modèle de référence, la démarche pragmatique de Grimaud illustre bien la souplesse dont a fait preuve l'entreprise dans ses implantations. Décidé à couvrir en propre la majeure partie de la France, Grimaud a été amené à réaliser d'importants investissements sur une assez courte période de 1990 à 1995. Dans ses choix de localisation, l'entreprise a procédé en trois étapes :

- le premier choix se fait par simulation des trafics existants et potentiels. Il permet de délimiter une première implantation.
- la seconde étape est franchie avec la location de locaux pour une durée maximum de trois ans (d'ailleurs l'ouverture sur une courte période n'aurait pas permis d'acquérir en propre dans un temps aussi bref toutes les agences).
- enfin l'étape suivante intervient avec l'acquisition de locaux industriels (avec un repositionnement judicieux que la pratique a permis de mettre en évidence). Par exemple, "l'agence de Montpellier sera déplacée vers Narbonne, plus proche de Barcelone *en temps de traction*"[53], l'agence de Nice est déplacée à Fréjus, et celle de Châlons-sur-Marne à Reims.

^*Transport Magazine,* nov. 1994, n°126, pp. 44-48.

Plus récemment, Grimaud a ouvert une agence dans l'est parisien (à Marne-la-Vallée), pour se rapprocher du marché des chargeurs qui tend à se déplacer à l'est de la région parisienne", selon le responsable du groupe[54].

Pris individuellement, le déplacement d'une agence ou l'adjonction de capacités supplémentaires à un centre fonctionnel peut facilement s'insérer dans le schéma général existant au prix d'une modification marginale. Mais parfois, une croissance linéaire se traduit par des effets de seuils qui bouleversent profondément l'organisation précédente. Une croissance continue des trafics peut conduire à une succession discontinue de configurations. Ces seuils de discontinuité se rencontrent pratiquement à toutes les échelles des réseaux de messagerie : du véhicule au centre d'exploitation pour lesquels se définissent des tailles optimales. Il faut donc redessiner avec les moyens disponibles un équilibre d'ensemble que les simples adaptations successives n'avaient pu mettre en oeuvre.

La recherche de localisation se pose en priorité dans le cadre de la croissance interne, où le renforcement de la couverture coïncide avec la création de centres d'exploitation neufs. La croissance externe, surtout lorsqu'il s'agit de la reprise simultanée de diverses installations d'un même réseau laisse bien évidemment moins de marge de manoeuvre. Ainsi, l'implantation des agences de messagerie demeure le reflet de la diversité des entreprises, par leurs orientations commerciales et techniques ainsi que par leur histoire. Un réseau peut être constitué à la fois d'agences récentes dans les nouvelles zones d'activité des périphéries et de bâtiments anciens dans les cours des gares de marchandises en proche banlieue, lesquels tournent désormais le dos aux installations ferroviaires qui étaient à leur origine.

L'évolution importante de l'offre de transport et la recherche d'une rationalisation de l'exploitation a conduit ces dernières années à un important renouvellement du parc des agences. Les installations récentes tendent à imposer un schéma type dont l'orientation, résolument routière, accélère la substitution au modèle précédent, héritier de la messagerie à traction ferroviaire.

Le centre d'exploitation local actuel est implanté le plus souvent en périphérie des agglomérations. L'emplacement idéal se situe à proximité des noeuds routiers, généralement au croisement d'une voie rapide pénétrante qui dessert le centre-ville et de la rocade de contournement.

^*L'Officiel des Transporteurs,* n°1976, mars 1998, p. 12.

L'abandon des sites anciens maintenant enclavés peut être l'occasion de réaliser d'importantes plus-values tout en finançant des implantations plus performantes. Ainsi la SNCF entend-elle récupérer des installations occupées par le Sernam (Tolbiac, Batignolles, Suresnesp5. Le maintien de centres d'exploitation dans des situations relativement centrales peut s'avérer intéressant en termes de qualité de service et de proximité dans les grandes agglomérations. Elles fonctionnent alors le plus souvent en relais d'installations modernes périphériques.

Aux considérations techniques et économiques, le déplacement des ruptures de charge en périphérie traduit aussi un rejet des activités logistiques et particulièrement de transport, considérées par les élus locaux comme une source indésirable de nuisance. Le phénomène est particulièrement fort en région parisienne où les communes de la petite couronne perçoivent l'installation de telles activités comme un diktat parisien. Elles tendent à les écarter pour des communes de plus en plus lointaines, entraînant pour l'exploitant des coûts supplémentaires. Déplacer ces implantations à 50 km de Paris, reviendrait à majorer de 40% le coût de la distribution. Ne faudrait-il pas alors maintenir des points logistiques de taille plus réduite et suffisamment centraux dans cadre du POS56?

2.1.3. L'architecture du bâtiment

Le bâtiment lui-même apparaît le plus souvent comme isolé au milieu d'un vaste terrain rectangulaire qu'il occupe en son centre. L'espace est conçu pour permettre aux semi-remorques et aux trains routiers de stationner et de faire des manoeuvres d'approche sans se gêner, même lors des moments de forte affluence. La circulation s'organise autour du bâtiment selon un sens giratoire établi qui fixe les lieux d'entrée et de sortie. La parcelle est aussi conçue comme une réserve foncière qui doit être en mesure d'accueillir des trafics supplémentaires et une éventuelle extension du bâtiment. Sur un des côtés de cette grande parcelle s'alignent les voitures particulières des employés de l'agence, à l'écart pour ne pas entraver la circulation des poids lourds et, comme le faisait remarquer un responsable lors d'un entretien, suffisamment loin du lieu de traitement des colis pour dissuader toute tentation de vol.

[55]"Le Sernam sur le départ", article du *Parisien* 26/7/96.
5[6]Dumont-Fouya L., *Rapport sur les difficultés rencontrées dans les enlèvements et dans les livraisons de marchandises diverses en Ile-de-France liées aux problèmes de circulation et de réception,* Comité Economique et social de la région Ile-de-France, février 1991.

Le bâtiment type de l'agence présente généralement deux éléments accolés : les bureaux et les quais. Un passage entre les deux est aménagé à l'intérieur au moyen d'une passerelle qui surplombe les quais. Certaines fenêtres intérieures des bureaux donnent sur le quai et permettent à tout moment d'en surveiller l'activité. Le hall d'exploitation, quant à lui, est nettement plus long que large (200-250m sur 40m). De multiples portes y sont ouvertes pour permettre l'accostage d'un grand nombre de véhicules. C'est en fait le nombre de véhicules à desservir simultanément qui va déterminer le nombre d'ouvertures et la longueur du bâtiment.

La hauteur sous toit est variable entre le faîtage (autour de 6,50m) et les murs (3,50 m), cette variation de niveau et la disposition des structures rend par ailleurs le bâtiment impropre à des opérations d'entreposage. Le quai lui-même s'organise autour d'une plate-forme centrale qui se situe à 1,10-1,20 m du sol pour permettre un accostage direct des camions et des semi-remorques par un quai, couvert par une avancée de la toiture afin de protéger des intempéries les colis lors du transbordement. On peut estimer que la surface de quai affectée aux opérations de reconnaissance, de palettisation, étiquetage, manutention et permettant l'accostage s'élève à 16 m.2 à la tonne traitée quotidiennement.

L'intérieur présente une importante surface libre où s'organisent les opérations de groupage et de dégroupage. Les structures assez légères permettent de restreindre le nombre de poteaux porteurs[57]. Un marquage au sol peut indiquer les travées où doivent être déposés les envois selon leur origine et leur destination. Pour les agences ordinaires, l'essentiel des opérations de traitement reste manuel. La mécanisation est rentable dans les grandes agglomérations, souvent dans la mesure où la fonction locale est associée à un service régional ou national.

"Dans son nouveau bâtiment d'exploitation, la Redoute est parvenue à en faire l'économie complète grâce à système de haubants libérant de toute entrave l'ensemble de l'espace couvert.

Schéma 3/8. Plan-type d'une agence locale de messagerie
Source : Rachline M. (1998)

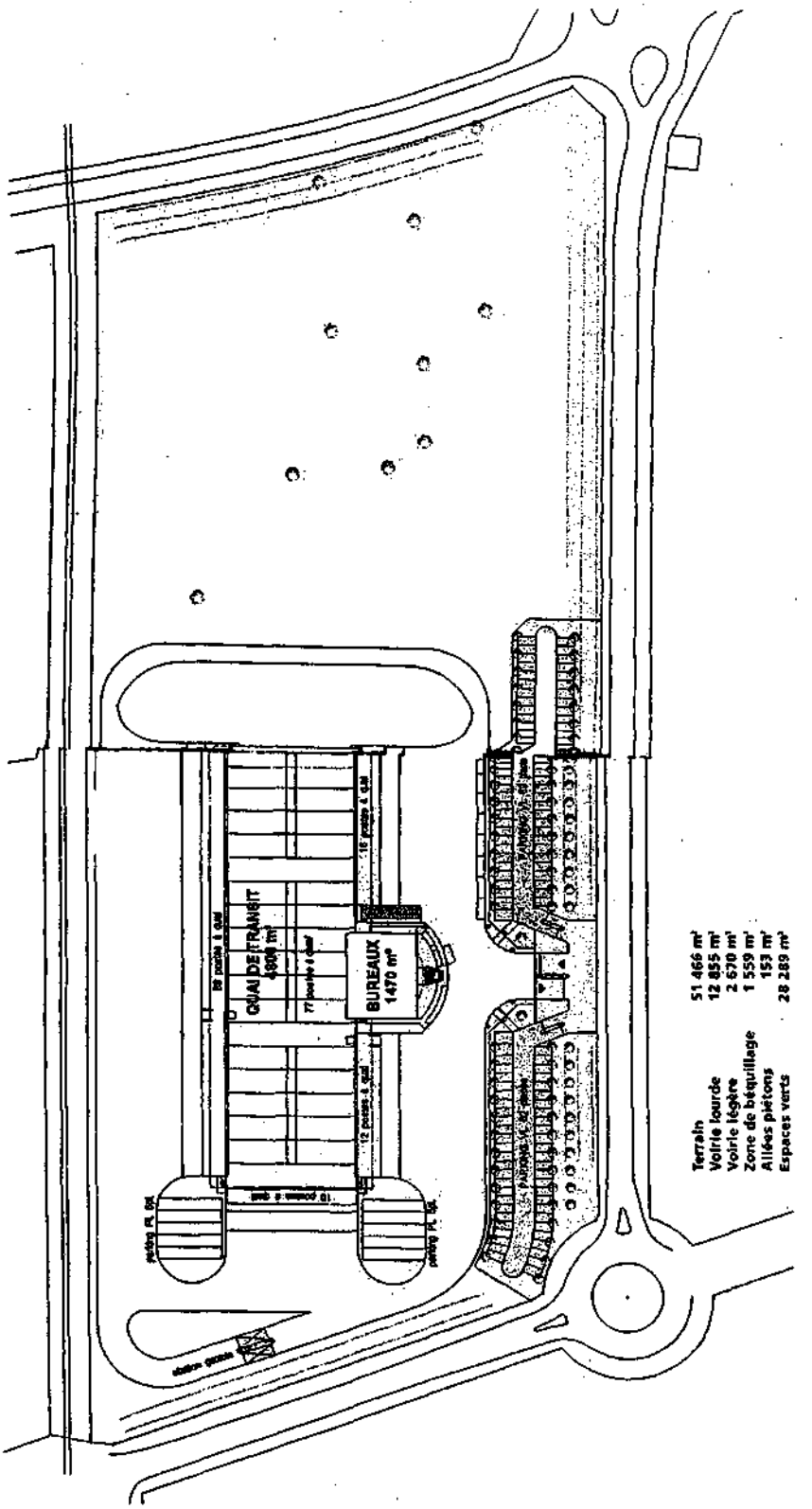
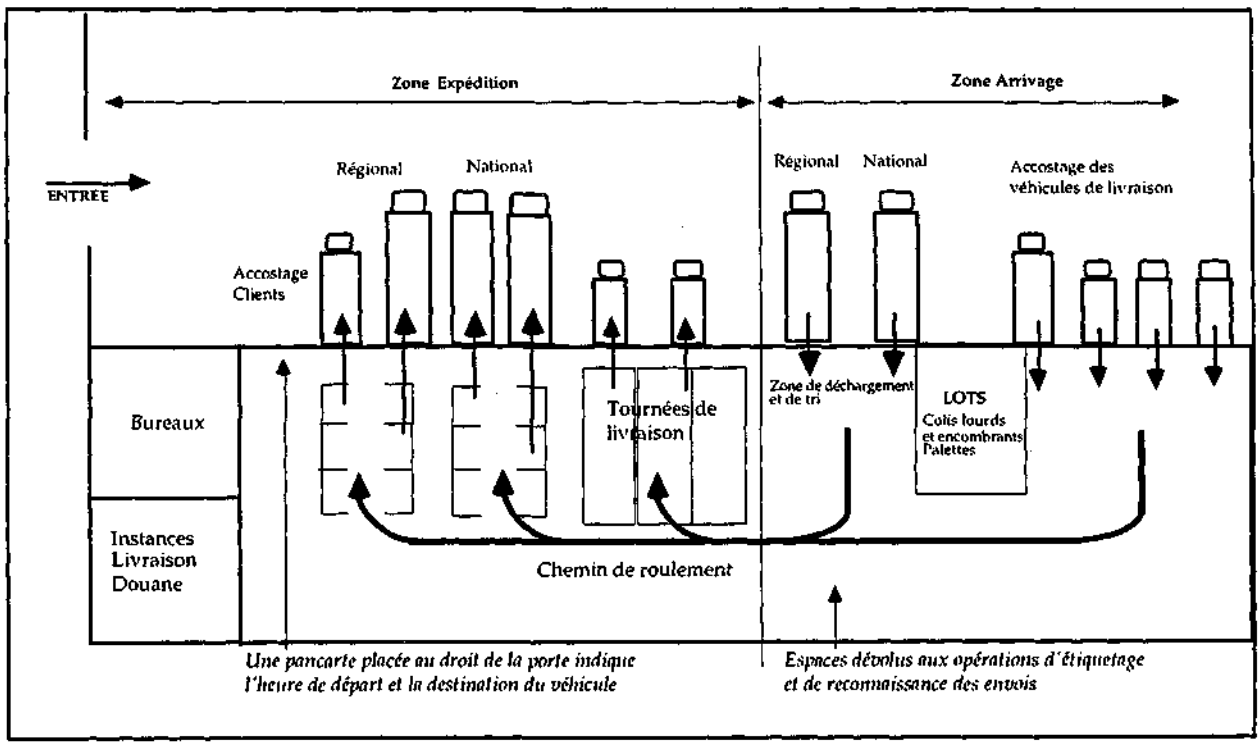


Schéma 3/9. Plan de circulation théorique des flux dans une agence locale (en vue zénitale)
Source Sernam



Les agences plus anciennes, construites dans les gares de marchandises SNCF ou sur des embranchements privés, ouvraient d'un côté sur la voie ferrée. Après la conversion au tout routier, les ouvertures vers la voie ferrée ont pu être purement et simplement condamnées. C'est par exemple le cas du centre GEFCO de Nanterre. La fonctionnalité de ces bâtiments ne correspond plus aux exigences actuelles, ni dans leur organisation, ni par leur dimension. Leur insertion dans des quartiers en voie de désindustrialisation et d'accès routier difficile accélère un processus de désaffection amorcé dès la fin des années 1960. Leur position reste cependant attractive dans les grandes agglomérations où elles retrouvent une position de centralité qui peut en faire d'éventuelles agences-relais ou dépôts. La plupart de ces installations a toutefois été abandonnée par leurs occupants lorsque leur bail avec la SNCF expirait. Et c'est pour partie le Sernam qui a hérité d'un grand nombre de ces centres souvent plus que cinquantenaires. Ainsi les neuf dixièmes des agences Sernam sont encore établis dans les anciens locaux en gares de marchandises, même si l'on note un transfert progressif vers les nouvelles zones d'activité. Cette implantation évolue lentement sous l'effet des requalifications des emprises ferroviaires dans le cadre de politiques urbaines ou par des départs volontaires comme à Rennes ou Evreux. Le Sernam cherche alors une situation plus périphérique, en se déplaçant vers les zones industrielles

(Limoges). Paradoxalement, ces nouvelles installations bien que plus éloignées permettent souvent une meilleure desserte du centre ville, car leur position offre à partir de la rocade le choix du point d'entrée.

Dans la plupart des réseaux, on constate une grande disparité de l'élément immobilier, héritage de leur constitution progressive ou de choix régionalisés. Un traitement commun ne se traduit de ce fait que par des éléments extérieurs au bâtiment, comme le nom ou les couleurs commerciales de référence. Les prestataires qui ont plus récemment développé leur couverture territoriale par croissance externe, ont plus fréquemment adopté le choix de l'uniformisation de l'architecture de leurs agences. C'est particulièrement le cas de l'entreprise Grimaud qui présente des solutions techniques assez uniformes pour ses différentes implantations en France. On peut véritablement parler dans ce cas d'une architecture de réseau. Outre l'effet en termes de gestion commerciale d'image de l'entreprise qui gagne en notoriété, cette solution offre d'intéressants effets d'économie d'échelle, tant pour la construction que pour l'exploitation, puisque l'uniformisation permet en principe la reproductibilité des solutions techniques au sein des divers sites du groupe.

Une agence locale d'une certaine importance, mais non mécanisée, traite aux environs de **60 tonnes d'envois quotidiens.** Cependant, il ne faut pas imaginer un flux continu : le quai demeure désert la majeure partie de la journée. Il ne s'anime quotidiennement que pour quelques heures, avec l'arrivée en début de matinée des véhicules de ligne qui s'échelonne de 4h du matin jusqu'à 8 h, puis l'organisation des tournées de distribution. Symétriquement, à partir de 17h et jusqu'au départ des tractions nocturnes, a lieu le déchargement des colis collectés, leur tri et leur chargement. Ne restent que de rares envois arrivés en retard ou quelques colis dont la livraison a été retardée à la demande de l'expéditeur ou du destinataire. Le trafic de l'agence se concentre donc sur deux pics journaliers qui correspondent à des moments d'effervescence et de lutte contre la montre. Le reste de la journée, l'essentiel du personnel est à l'extérieur. Il faut donc interpréter un quai vide durant la journée comme le signe d'une agence performante et non l'inverse!

2.1.4. L'ouverture de nouvelles agences

Si la définition du plan de transport recouvre *les horaires et les moyens* (les véhicules), son adaptabilité est directement tributaire des installations fixes, des centres d'exploitation et de leur capacité propre. Ils demeurent des maillons centraux dans la gestion des flux et peuvent aussi agir comme des éléments potentiellement variables du plan de transport, même si leurs transformations

sont plus rigides. Il est vrai qu'on touche là aux éléments constitutifs de la logique d'ensemble. Toute transformation des centres d'exploitation met en jeu des investissements lourds aux répercussions durables. Mais là encore les transformations passent par une progressivité des adaptations. Un ajustement ponctuel de capacité est généralement possible par l'extension modulaire des bâtiments et des quais. Lorsque la saturation d'un site est atteinte, l'adaptation peut s'opérer par l'ouverture, ou en cas de chute des trafics par la fermeture d'un centre local d'exploitation. Pour F. Branche[58], la décision d'implanter un site nouveau peut procéder de deux logiques. Elle peut procéder d'un choix stratégique, lié à une offre préétablie : le réseau doit assurer une couverture systématique. Tel est le cas par exemple de France Express avec ses implantations départementales nécessaires pour assurer une livraison locale biquotidienne. A l'inverse, un réseau peut se constituer par subdivision successive de zones d'agences plus larges en mailles plus fines à mesure que les trafics à gérer s'amplifient. Il s'agit là d'une décision économique et technique spécifique à chaque centre en fonction des perspectives de rentabilité ou d'amélioration des délais sur la zone concernée.

Lors de leur conception, la plupart des nouvelles agences anticipent sur leurs développements ultérieurs, tant dans leur localisation que par les dimensions et les techniques de construction du bâtiment pour lesquels doivent entrer en ligne de compte les besoins de futures extensions. L'agrandissement d'une agence peut s'effectuer par adjonction de travées successives. La relative plasticité des installations permet aussi de ne pas trop surdimensionner la réalisation initiale.

2.2. Les bureaux de ville et dépôts

L'essentiel du trafic peut être enlevé ou remis directement par l'organisation des tournées centrées sur l'agence. Dans certains cas toutefois, l'opérateur local a recours à des installations intermédiaires plus modestes entre l'agence et le client. Ces implantations permettent à l'échelle du quartier d'établir une fonction préalable de regroupement ou d'éclatement, simples lieux de regroupement qui, à l'échelle de la tournée, sont assimilés à un arrêt. Il offre au réseau sa capillarité maximale. La démultiplication de l'activité de groupage ne se justifie économiquement que lorsque certaines conditions sont réunies : une densité de clientèle élevée pour la remise d'envois unitaires de faible taille, une accessibilité restreinte aux véhicules pour des expéditeurs nombreux et relativement groupés. On les trouve essentiellement dans les zones urbaines denses pour lesquelles

^Branche F., *op.cit.,* p. 16.

l'accès des véhicules, même de petite taille et la difficulté de stationnement justifie un prégroupage (centres directionnels ou desserte des hypercentres métropolitains).

Cette catégorie d'installations locales se décline au moins sous trois formes qui sont pour ainsi dire aussi trois moments de la messagerie : le bureau de ville, le dépôt technique et le service offert par des détaillants-relais.

En zone plus dense, le recours aux bureaux de ville était fréquent dans le passé, où une part importante des colis traités par des groupeurs ferroviaires puis par la SNCF était à destination des particuliers. Le terme de "bureau de ville" est ancien puisque la première mention apparaît dans ce sens dès 1859[59]. Leur présence résiduelle se cantonne de nos jours presque exclusivement à Paris et concerne d'abord les métiers d'artisanat au premier rang desquels le textile. Bien représentés à Paris, les bureaux de ville ont longtemps joué au coeur de la capitale l'intermédiaire avec les particuliers ou les artisans qui avaient recours à l'envoi de détail. Leur rôle de redistribution fine en milieu urbain a pratiquement disparu aujourd'hui du fait de la migration des activités industrielles en zones industrielles, du recours à la motorisation et du développement des différentes formes de distribution commerciale pour les particuliers. Cette organisation est remplacée aujourd'hui par une livraison directe ou par des courses qui permettent de réduire, avec la rupture de charge, les coûts et les délais.

Ils survivent exceptionnellement, comme dans le Sentier, justifiés par une activité intense dans le textile et l'éclatement des ateliers dans un tissu urbain très dense. Leur multiplicité et l'accès difficile rendent intéressant un regroupement préalable des marchandises. Les envois sont acheminés sur quelques centaines de mètres jusqu'à ces centres secondaires, portés sur des penderies pour le textile suspendu ou sur des charrettes à bras s'ils sont conditionnés en cartons. Le Sernam était traditionnellement implanté au centre des grandes villes au travers de ce type d'installations. Héritage d'un passé plus ancien qui permettait une desserte fine dans des zones très denses, ils ont été progressivement fermés, hormis quelques exceptions à Paris où le Sernam en gère encore trois dans les quartiers centraux. Ducros Services Rapides, spécialisé dans le transport de textile est présent dans le Sentier au travers de quatre bureaux de ville qui assurent un service et de proximité. Enfin Heppner

S^Pour plus de détail, se référer au développement historique de la partie 2 "Morphogenèse des réseaux" notammant la question de la distribution à Paris.

Boutique, qui est également présent sur le segment particulier des envois de produits de la mode au départ de Paris, dispose d'un bureau de ville dans le quartier de la Bastille. Pour ces différents opérateurs, l'implantation d'un bureau de ville permet d'appuyer une offre sur un volume assez restreint. Il suppose en retour un personnel spécialisé.

2.2.1. La recherche de capillarisation du réseau

Les anciens systèmes d'envois de détail de la SNCF qui ne pas livraient pas à domicile s'appuyaient sur un maillage fin des gares où l'on pouvait venir retirer son colis, rôle que remplissaient aussi des **dépôts** confiés à des particuliers. Café, épicerie et tout lieu public suffisamment central pouvaient faire office de dépôt, à une époque où le public avait, bien plus qu'aujourd'hui, recours à des envois de colis. Ils s'inscrivaient dans les tournées des correspondants routiers.

Au-delà des seules implantations techniques qui recouvrent des fonctions d'exploitation, certains opérateurs de réseaux de messagerie ont cherché à accroître par la démultiplication le nombre de leurs implantations. Il s'agit par la ramification d'assurer une meilleure accessibilité de la clientèle tout en assurant un premier regroupement technique des envois. Cette possibilité s'applique en priorité aux envois légers qui nécessitent une diffusion fine sur le territoire qui cherche à démultiplier par capillarité les points d'échange avec les zones de desserte. L'exemple le plus abouti en France demeure sans conteste le réseau postal avec ses 17 000 bureaux-relais qui assurent à cette administration un ancrage territorial sans équivalent si l'on y ajoute les innombrables boîtes aux lettres.

Les trois niveaux locaux d'implantation de jet Services ^°

Le réseau français intégré de Jet repose aujourd'hui sur 42 **centres d'exploitation** (les agences) particulièrement performants que complètent 54 **dépôts techniques,** installations sans accueil des clients, parfois communes à plusieurs clients. Peuvent y être mis à la disposition des clients des **"box",** sas où sont retirés ou déposés en toute sécurité des colis en dehors des heures d'ouverture de l'établissement client. Ils peuvent être communs à plusieurs entreprises, ou si les volumes le justifient dédiés à un seul chargeur. A cela s'ajoutent les **douze Points Jet** localisés au coeur des quartiers centraux des principales agglomérations, qui sont en quelque sorte l'équivalent des bureaux de ville pour des expéditions express. Dépôts techniques, boxes et points Jet trouvent bien sûr

[60]Les données relèvent ici de différentes sources : articles de presse, entretiens, brochure publicitaire.

leur place dans l'organisation des tournées. Cet exemple montre aussi comment la capillarisation ne remplit pas seulement une fonction spatiale, mais intervient aussi dans la souplesse temporelle des tournées en élargissant la plage des délais,. Certains de ces centres sont équipés de chambres froides, en particulier pour les supports informatiques particulièrement sensibles.

Le Calbox : l'éphémère boîte à colis de Calberson

Afin de concurrencer le maillage très fin de l'administration postale pour les envois de détail, Calbercourse, prédécesseur d'Extand, se lance dans un projet très ambitieux afin de conquérir deux clientèles cibles : les magasins de développement de photo et les particuliers souhaitant assurer un envoi rapide. Entre 1991 et 1993, en partenariat avec Total, Calbercourse lance l'idée d'équiper 3200 stations service (sur les 4260 que compte le réseau du pétrolier) à partir du choix d'une implantation cantonale. Ces implantations devaient servir à la fois de base de distribution et de point de dépôts pour les clients. Il s'agissait d'équiper les stations Total de "points colis", les **Calbox,** grosses boîtes en aluminium galvanisé. Sur le mode de la poste, des emballages normalisés étaient vendus dans le magasin de la station. Une fois remplis, "les colis devront être remis au responsable de la station service, après avoir prix soin d'acheter l'un des trois contenants (enveloppe à 3 F , deux boîtes de 5 et 8F) auquel s'ajoute le prix forfaitaire du transport : 36F ou 91F"[61]. Présentes sur l'ensemble du territoire, les Calbox où les usagers de la station service pourraient déposer leurs envois. Les livraisons devaient être effectuées entre 17h30 et 20h30 pour s'assurer de la présence du destinataire. Au début 1991, ce sont 162 stations Total qui sont équipées dans la région Midi Pyrénées. La totalité du territoire national devait être maillé selon ce principe à la mi-1993. Toutefois, le projet tourna court après cette première tentative : nettement plus cher que le service postal, il n'a pas réussi à s'imposer dans la conquête du marché des particuliers -il visait 15% du marché du Colissimo, ou de celui plus ciblé de l'organisation des tournées pour le développement des photos.

2.2.2. Suppression et simplification des points de réseau locaux

A l'inverse logique de la dynamique précédente, la suppression des arrêts ou de la simplification des opérations qui s'y accomplissent peuvent s'effectuer en vue d'un allégement des coûts d'exploitation. Deux exemples vont nous permettre d'en illustrer deux modalités.

^*L'Officiel des Transports* du 29 juin 1991.

Le Sernam : de l'agence an centre technique

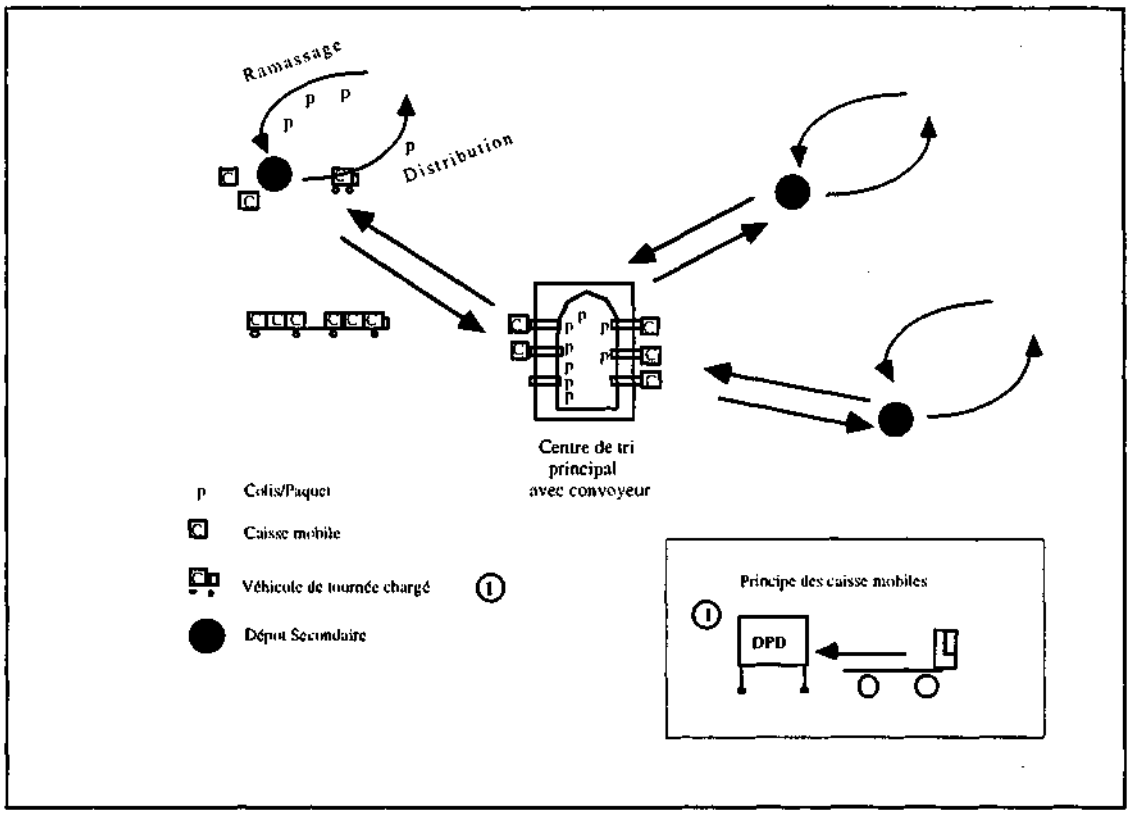
Au premier trimestre 1997, est intervenue la réorganisation du réseau du Sernam qui s'est traduite par le regroupement de certaines fonctions administratives et commerciales des agences les plus petites au profit des centres voisins. Ce transfert de responsabilité correspond aussi souvent à une simplification des tâches techniques, l'ancienne agence, devenue "centre technique", qui bénéficiait d'un plan de transport se borne désormais à concentrer sans les trier des envois qui sont traités au centre principal dont elle dépend.

Le système de dépôts de DPD et son évolution aux Pays-Bas

Bien que situé hors des frontières françaises et en l'absence de cas comparable en France, l'initiative de simplification du réseau suivi par le prestataire monocolis DPD Noord Holland[62] présente un cas intéressant de réorganisation du réseau visant à supprimer les ruptures de charge locales et à simplifier le système d'exploitation. Le système repose sur l'emploi d'une unité de chargement intermédiaire entre le colis et le véhicule complet : la caisse mobile adaptable aux véhicules et spécialement conçue pour l'opérateur. Les caisses mobiles sont chargées par lots de six pour les tractions principales. Chaque unité est ensuite chargée sur le châssis des véhicules de livraison qui opèrent leurs tournées et dont l'optimisation a été calculée lors du scannage des colis sur la plate-forme centrale de tri. Un tel système n'a pas à notre connaissance d'équivalent en France. Seule peut s'en approcher l'organisation mise en place par Grimaud qui conjugue véhicules articulés et miniconteneurs telle qu'elle a été décrite précédemment.

[62] Cet exemple est a été développé dans un article rédigé au cours d'un séjour à INRO-TNO (Delft) dans le cadre du réseau EUNIT, financé par la Communauté Européenne au titre de la mobilité des chercheurs:
Beyer A., Delivery Services as Territorial Innovation in Logistics,Domes£zc *Market Evolution and Spatial Patterns* , April 1996.
voir aussi :"DPD wil besparen op dépôts", *Bedrijfsauto,* january 1995" et "DPD doet het met containers", *Transport en Logistiek,* Dec 1994, n^{c}48, pp 34-35.

Schéma 3/10. L'organisation de l'exploitation de DPD Noord Holland
Source : élaboration personnelle



La répartition des envois se fait donc de manière centralisée et procède de façon à ce que le taux de chargement des véhicules de distribution reste contant et l'itinéraire variable, au contraire des tournées classiques où l'itinéraire est fixe et la charge variable. Le gain de temps et de main d'oeuvre est appréciable puisque les envois sont pré-triés dans le centre principal, de telle sorte que la tournée peut débuter immédiatement à l'arrivée du véhicule de traction. Au dépôt secondaire, il ne reste aux véhicules de livraison qu'à se glisser sous leur caisse mobile respective. La simplification des opérations se traduit par une immobilisation financière réduite par la suppression des quais et des installations fixes qui se limitent désormais à quelques bureaux et à un parking nécessaire à la réalisation des opérations. La réorganisation complète entraîne le report de l'ensemble des opérations de manipulation, de gestion de l'information et d'organisation des tournées sur le centre principal, conduisant à une centralisation régionale des fonctions au sein du réseau. La plus grande rigidité du système exige en retour le renforcement des méthodes et des procédures de contrôle.

Dans la gestion des tournées terminales, l'agence reste le pivot de l'implantation locale du réseau de messagerie. Selon les besoins, elle peut être complétée par des centres secondaires de groupage qui dépendent alors d'elle. Ils assurent de manière passive une plus grande capillarité de desserte. Toutefois, seule l'agence

dispose d'un raccordement au plan de transport. Elle doit aussi son rôle prééminent à des fonctions administratives de gestion et constitue un pôle de commandement local. Elle remplit aussi souvent un rôle commercial de vente, d'information et de suivi pour le client, disposant d'une comptabilité propre dont ne disposent pas les autres implantations locales et qui en fait une entité de référence en termes de contrôle de gestion (centre de responsabilité).

3. Les plates-formes d'interconnexion : l'étoile, le centre de transit, le centre de réexpédition, le hub

Alors que la fonction de l'agence se borne au traitement des flux de sa zone de desserte, les noeuds de niveau supérieur ont des fonctions régionales ou inter-régionales, ils fonctionnent comme des centres de second degré qui sont amenés à traiter les envois en provenance des différentes agences, d'adhérents ou d'apporteurs extérieurs au seul réseau. Ils ne se comprennent donc qu'à partir de leurs relations avec les autres noeuds du réseau : ce sont les **étoiles, les centres de consolidation et** les **hubs.** Moins nombreuses que les premières, ces plates-formes constituent un niveau hiérarchique supérieur et fonctionnent comme des commutateurs, veillant à la réallocation optimale des trafics inter-agences, d'où le terme retenu de plates-formes d'interconnexion. Dans la majorité des cas, leur rôle de commandement s'appuie sur une fonction locale d'agence particulièrement active. Alors que le principe de localisation des agences est avant tout guidé par l'importance de la demande de transport d'une zone, d'autres facteurs territoriaux président à l'implantation des étoiles et hubs, parmi lesquels l'accessibilité régionale ou nationale des agences à desservir.

Selon leurs fonctions, leurs aires d'influence et leur capacité de tri, on peut distinguer les trois niveaux hiérarchiques, correspondant chacun aux interfaces entre les échelles régionales, nationales et internationales, soit à l'étoile, au centre de transit et au hub. Comme pour les agences, après une description fonctionnelle et une étude de cas seront présentées les modalités d'adaptation et d'évolution de ces noeuds.

3.1. Le centre étoile

L'étoile se définit au sein de sa fonction régionale comme une plate-forme d'échange centrale vers laquelle convergent les envois d'agences proches. L'étoile sert de support à l'échange multilatéral et direct de fret entre les différentes agences et les éventuels apporteurs qui s'y rencontrent.

3.1.1. Le principe de l'étoile régionale

De l'ensemble des agences concernées, les véhicules de traction relient l'étoile, chargés des envois à destination des autres plates-formes locales liées au système. Ils convergent vers ce centre dans un créneau horaire prédéfini. Les chauffeurs procèdent alors à l'échange de leurs expéditions sur le quai de l'étoile, remettant à leurs différents partenaires les expéditions. L'opération effectuée, ils retournent à leur agence de départ après avoir chargé les colis dont leur agence aura à assurer la livraison.

Comme l'ensemble des opérations d'acheminement et de tri sur la plate-forme étoile doit être réalisé de nuit pour permettre l'organisation des tournées de distribution dès le lendemain matin, il faut que l'étoile soit suffisamment proche pour permettre à un véhicule d'effectuer un aller-retour depuis son agence d'origine en un temps qui ne dépasse généralement pas les quatre heures. Cette contrainte temporelle limite de fait l'accessibilité de l'étoile. Compte tenu des délais de tri et des opérations de rupture de charge, l'aire d'influence d'une étoile routière ne dépasse pas 300 km, soit tout de même un rayonnement de 600 km pour les deux agences les plus éloignées. Il faut bien sûr moduler cette distance en fonction des infrastructures existantes et de leur évolution. D'une dimension à l'origine régionale, l'étoile permet aujourd'hui à une agence départementale d'échanger des envois sur un tiers, voire la moitié du territoire français par un choix de localisation adéquate aux carrefours autoroutiers et de croisement de voies rapides.

La construction de ce système a cependant pour contrepartie une faible extension géographique. Ainsi pour étendre la desserte territoriale offerte en expédition et augmenter le fret de distribution, une agence va chercher à appartenir simultanément à plusieurs étoiles.

L'agence départementale du Mans du Sernam présente une bonne illustration de ce principe. Raccordée quotidiennement à trois étoiles régionales (Chapelle, Rennes et Tours), elle dispose à moindre coût d'une desserte élargie.

Carte 3/6. Le rayonnement d'une agence par le système des étoiles
Source : d'après des documents Semam

Contrairement aux organisations plus directives qui seront évoquées ultérieurement, le système de l'étoile offre une très grande autonomie aux agences qui restent maîtresses aussi bien de la possibilité de relier l'étoile que des opérations techniques sur le quai : l'agence expéditrice n'a pas à déléguer à d'autres instances le choix de ses moyens et les charges qui s'y rattachent. L'organisation et les frais de l'acheminement lui incombent, les coûts de manutention et de passage à quai sont faibles et essentiellement effectués par ses propres chauffeurs. Les volumes relativement faibles qui transitent par l'étoile ne justifient pas la mécanisation, d'autant plus que les échanges se font le plus souvent par palettes entières. La remise directe du fret entre agences (au travers de leurs employés), donc sans intermédiaires, limite le coût même de la rupture de charge, ainsi que les risques de pertes, de vol, de casse ou de dévoiement. L'avantage de cette organisation est la simplicité et la souplesse d'organisation,

caractéristiques qui se répercutent directement sur l'allégement des coûts d'exploitation.

Cependant, la relation directe entre partenaires que propose l'étoile correspond encore souvent à un échange aveugle. Aucun pointage systématique des colis entrants et sortants n'y est effectué, alors que la tendance actuelle de recherche de qualité impose de plus en plus un contrôle des positions reçues et remises lors des opérations.

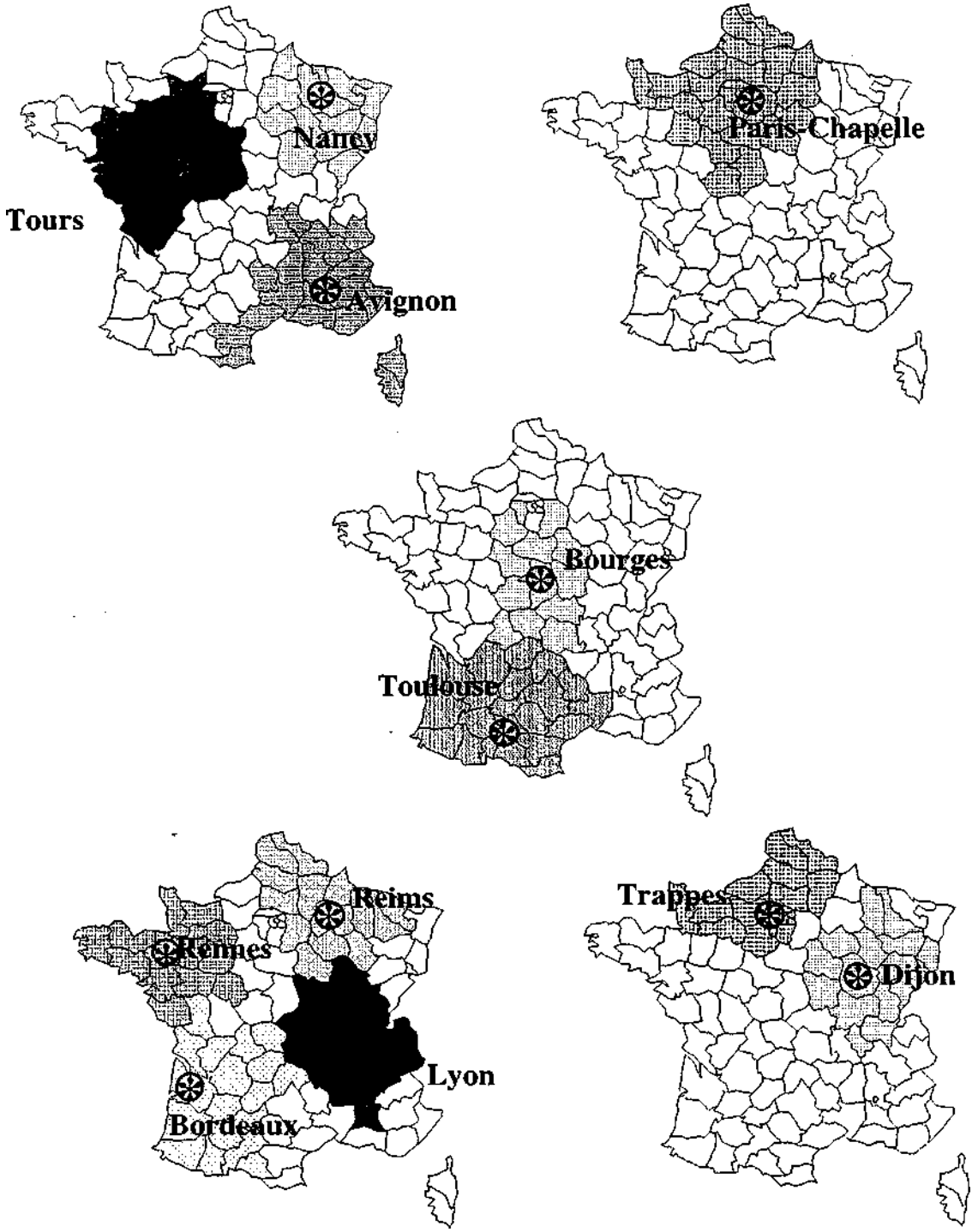
3.1.2. Exemple de fonctionnement des centres Etoiles :à partir du plan de transport messagerie du Sernam

Le plan de messagerie régionale du Sernam s'articule autour du concept de l'étoile routière. Les échanges intra-régionaux s'organisent autour de **12 étoiles routières** vers lesquelles convergent les véhicules des centres départementaux relevant de leur zone et adhérent à une charte de qualité. Elles constituent des points de concentration des envois pour un rayon d'action de 250 km. Fonctionnant sur un principe de recouvrement des zones de desserte, chacune de ces étoiles assure la couverture territoriale d'une vingtaine de départements et est amenée à **traiter quotidiennement entre 50 et 60 tonnes** de fret.

D'après le schéma régulateur, les agences départementales peuvent appartenir simultanément à plusieurs étoiles puisque certaines zones régionales se chevauchent. C'est alors l'importance du trafic avec ce centre et les agences qui y sont rattachées qui justifie la mise en place de liaisons régulières. Dans le cas contraire, les envois suivent le plan de transport de la messagerie nationale. Certaines liaisons inter-agences suffisamment importantes peuvent relier directement deux centres départementaux qui relèvent du même centre étoile, sans transit par le centre. Elles sont alors sous la responsabilité des seules agences concernées. En principe ce choix ne dépend que de l'agence expéditrice.

Les centres étoiles eux-mêmes correspondent à des agences de plus grande taille qui desservent les principales agglomérations françaises. Elles doivent répondre cependant à des critères de centralité qui excluent par exemple les agences importantes pour leur fret, mais en position marginale, comme Lille, Nantes, Marseille ou Strasbourg. Sur les 12 centres étoiles régionales, 9 cumulent des fonctions nationales.

Carte 3/7. Les 12 Etoiles recouvrantes du Sernam et leurs aires d'influence respectives
Source : Semam

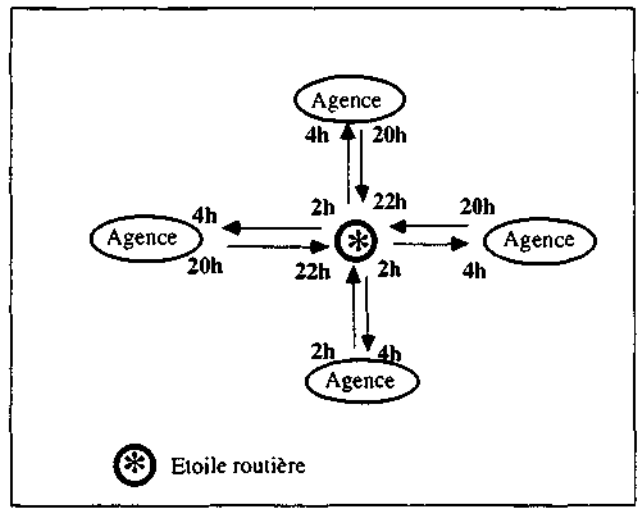


Chacune des étoiles définit son rayonnement selon une combinaison de deux facteurs :

-*l'accessibilité* pour les agences départementales concernées (le véhicule à destination du centre étoile part autour de 20h00 pour atteindre le centre

autour de 22h00, avec un retour sur l'agence entre 2h00 et 4h00, après l'opération d'échange du fret. Ces horaires restent modulables en fonction de l'éloignement des centres concernés.

Schéma 3/11. Le fonctionnement d'une étoile routière
Source : Sernam



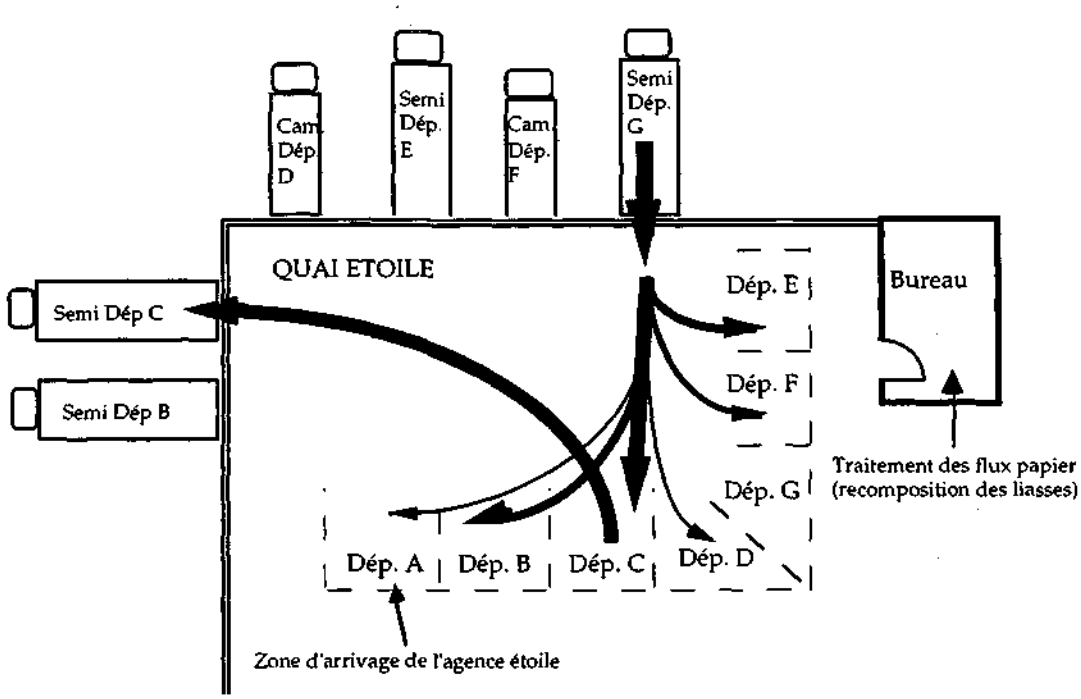
-l'importance des échanges régionaux existants.

Lorsque son trafic le justifie, une agence peut adhérer à une seconde voire à une troisième étoile si le département qu'elle dessert relève de la zone couverte par cette étoile. L'appartenance à plusieurs étoiles permet d'augmenter *l'offre commerciale régionale* en assurant de meilleurs délais par rapport à un acheminement national standard et à moindre coût.

3.1.3. Organisation des quais et schéma d'échange des étoiles régionales

Les arrivées s'échelonnent au centre étoile qui fonctionne entre 22h00 et 2h00. Selon des emplacements prédéfinis, les véhicules (camions-porteurs ou semi-remorques) se mettent à quai et sont déchargés. Les colis sont déchargés manuellement ou au moyen de tire-palettes et placés dans les travées marquées au sol selon le (ou les) département(s) de destination. Dès que le camion est entièrement déchargé, les envois déposés dans l'aire de reprise à quai sont rechargés dans les camions de l'agence de destination. Les opérations sont essentiellement exécutées par les chauffeurs sous la direction technique du chef de quai. L'étoile ne dispose donc pas de personnel pour assurer les échanges. Pendant que s'opèrent sur le quai les échanges des envois, les liasses de récépissés sont triées et recomposées pour être remises au départ des chauffeurs.

Schéma 3/12. Le fonctionnement d'un quai étoile.
Source : Sernam



Pour les commodités de la représentation, les seuls flux représentés sont ceux du département G à l'arrivage et ceux du département C au chargement.

Certaines plates-formes jouent simultanément cette fonction de pivot à l'échelle régionale et nationale, comme Dijon, Tours ou Lyon. Par la mise à disposition de ses quais, l'agence étoile bénéficie de retombées financières qui restent limitées. En revanche, sa position" centrale lui permet de bénéficier de l'organisation du réseau sans en avoir à assurer les tractions qui sont effectuées par les partenaires. En terme d'aménagement, la fonction étoile d'une agence vient dans ce cas s'ajouter aux fonctions locales d'expédition et de groupage d'agence. Les installations nécessaires pour satisfaire ce rôle viennent s'insérer à moindre frais dans des aménagements préexistants qui sont utilisés de manière plus intensive.

A l'intérieur du bâtiment, une disposition en équerre permet de diminuer les distances de roulage. Ces opérations sont associées à des fonctions locales d'agences et peuvent être accolées à des centres de transit nationaux. Comme il s'agit d'envois régionaux de faible importance, l'agence n'est pas mécanisée; les opérations sont généralement exécutées sous la direction du chef de quai par les chauffeurs eux-mêmes. Ils procèdent aux différentes opérations de tri manuel pour les petits colis ou au moyen de transpalettes ou de chariots électriques pour les envois palettisés.

3.1.4. Le principe de recouvrement des étoiles et l'équilibre des flux

Au sein d'une même organisation, les zones de desserte des étoiles peuvent être exclusives, chaque agence relève alors d'un seul centre. Plus couramment, pour des raisons que nous allons exposer, l'organisation favorise le recouvrement de des aires d'attraction des étoiles. L'efficacité du principe des étoiles repose en bonne partie sur l'équilibrage relatif des flux. Pour assurer une rentabilité suffisante de la traction, il faut que chaque véhicule puisse repartir avec une charge comparable à ce qu'il a apporté. S'agissant d'un échange à somme nulle, rien ne doit rester sur le quai qui ne soit affecté immédiatement lors de l'échange. Or, dans les faits, les flux sont rarement équilibrés, même si les échanges multilatéraux permettent en principe d'atténuer les trop fortes variations. Deux principes permettent d'établir l'équilibre les flux d'échange sans intervention d'un régulateur ou d'un système de réservation qui enregistrerait les destinations au départ de chaque agence :

-d'une part, les échanges reposent sur un principe d'équilibre *a priori,* c'est-à-dire que les flux habituellement constatés connaissent d'assez faibles variations, sans grandes variations des écarts-types. L'illustration de l'étoile d'Avignon du Sernam peut être prise à titre d'exemple. Calibrée pour un tonnage quotidien moyen de 88 tonnes, elle a réalisé les volumes suivants :

Graphique 3/3. Les trafics de l'étoile Sernam d'Avignon
Source : Entretien M. Portai, Sernam (1997)

- d'autre part, le principe de recouvrement des étoiles permet de réorienter une partie des flux vers d'autres étoiles dans la mesure où deux agences peuvent être simultanément en relation par l'intermédiaire de plusieurs étoiles. L'ensemble du système crée de fait une interdépendance indirecte entre étoiles qui assure à un niveau supérieur un équilibre. Le principe de dérivation fonctionne d'autant mieux que les agences ont en commun des étoiles.

Il ne faut dans aucun cas chercher à doubler les relations d'une agence sur une étoile : cela obligerait une attitude semblable des partenaires afin de garantir l'équilibre des flux. La croissance progressive des volumes ainsi traités risquerait d'engorger les quais et de contrarier la fluidité de l'échange. Par ailleurs, l'importance des flux permet sans doute d'assurer au-delà d'un certain seuil des liens directs entre agences sans passage par l'étoile.

3.1.5. Un système dynamique

La relative facilité d'organisation et les coûts relativement faibles d'installation de ces plates formes donnent à l'ensemble un très grande plasticité qui fait défaut aux réseaux dont les centres mécanisés n'ont pas la même flexibilité d'adaptation aux flux. Leurs avantages d'industrialisation du traitement des flux cherchent au contraire une régularité que les variations de la demande ne permettent pas toujours de satisfaire. Ainsi, pour répondre aux importants coûts fixes qui sont calibrés pour les pointes de trafic, ces centres tendent à détourner à leur profit des flux plus régionaux.

A ses débuts, l'ouverture d'une étoile nouvelle coïncide avec la recherche d'un abaissement des délais de livraison qui assure en retour un accroissement significatif des volumes traités. La croissance des trafics entre une agence et l'étoile n'est pas sans poser de problèmes d'équilibre des flux : la croissance unilatérale des trafics d'une agence correspond à une surcharge sur les autres lignes et à un taux de remplissage moindre pour rapporteur. Laisser croître les trafics au sein d'une étoile conduit ainsi vite à des dysfonctionnements.

Pour éviter l'engorgement le système peut alors évoluer selon deux directions :

- soit par l'établissement de lignes directes entre agences, mises en place dès que les envois sont nombreux. La suppression de la rupture de charge intermédiaire joue en faveur d'une diminution des coûts par la réduction des distances à parcourir et des risques de casse ou de dévoiement. Se répercutant sur les prix de vente du transport, ces gains jouent comme un cercle vertueux qui tend à renforcer les trafics.
- si les trafics ne sont pas suffisants pour établir des liaisons inter-agences, pour soulager l'étoile principale et réduire les distances entre centres proches, des étoiles secondaires ("les starlettes") avec un rayon d'action et un nombre limité d'agences adhérentes peuvent être ouvertes. Cette implantation multiplie de fait les liaisons potentielles entre centres locaux, puisque les trafics peuvent désormais transiter par l'étoile principale ou l'étoile secondaire. Cette option ouverte contribue à une meilleure connectivité et permet aux opérateurs de jouer sur l'itinéraire le plus

approprié en fonction du taux de chargement des véhicules et de la saturation des centres. Il assure au réseau une meilleure adaptation aux surcharges ponctuelles.

3-1.6. Mory : les étoiles comme principe de conquête d'un réseau national[6]^

Pourtant, le succès qu'a connu à partir des années 1960 le principe des étoiles régionales masque le caractère initialement transitoire de ce dispositif tel que l'avaient initialement imaginé ses protagonistes chez Mory. Il était conçu pour réduire les délais d'acheminement entre agences locales qui ne disposaient pas d'assez de fret pour établir entre elles des lignes directes régulières. Le succès même de cette démarche à conduit dans un second temps à des économies de transport par l'établissement de lignes directes régulières sans détérioration des délais dès que cela a été possible. Mais, dès que l'amélioration des prestations se traduisait par du fret supplémentaire, elle rendait viable des tractions directes inter-agences. Ainsi pour certaines lignes, le passage par l'étoile n'est qu'un moment transitoire; pour d'autres, l'étoile peut rester un élément indispensable au maintien des délais.

La réduction des délais et la régularité des flux assurés par l'ouverture de la première étoile d'Epinal en 1960 par Helminger ont assuré un développement spectaculaire des trafics qui va rapidement justifier une liaison directe entre agences. Son principe va être adopté à travers la France et assurer à Mory et sa filiale une dynamique remarquable. En 1975 l'ouverture de l'étoile de Châlons-sur-Marne permettait de relier Strasbourg à Lille, l'Oise et la Normandie en moins de 24 heures, là où il en fallait auparavant 48. Celle du Mans (1962) offrait au départ de Paris une relation vers l'Ouest de la France qui disposait à Rennes d'une étoile secondaire pour ses trafics internes. La mise en oeuvre d'une étoile à Bourges réduisait de moitié les délais entre Lyon et Nantes.

Dans tous les cas, l'ouverture des étoiles permettait par l'abaissement des délais d'amorcer une croissance des volumes. En retour, cette situation conduisait à un progressif maillage entre agences et assurait un avantage compétitif sérieux face à des concurrents encore largement orientés vers le rail. **Le principe de l'étoile s'est avéré une véritable stratégie de développement du réseau Mory.** C'est sur une telle dynamique que l'entreprise a fondé sa croissance au cours des années 1960 et 1970. Inversement, une décrue relative des trafics joue en faveur de

"^Entretien personnel avec M. Jean Simon et T.E.R., *Les grandes entreprises françaises de transport*, Ministère des Transports, 1983.

l'établissement (ou du rétablissement) d'étoiles régionales, là où prévalaient les lignes directes.

Dans bien des cas, la souplesse organisationnelle de l'étoile a été dévoyée au profit d'une concentration régionale des flux qui est devenue une fin en soi. La fonction initialement imaginée a souvent été perdue de vue, au profit d'une politique de **massification nodale** des flux qui en alourdit le fonctionnement et d'un élargissement excessif de son aire de desserte. On en est venu à parler d' "étoile nationale", alors que le concept n'est applicable qu'à l'échelle régionale. Il est vrai que souvent ce terme est employé à tort pour désigner des plates-formes aux fonctions et à l'organisation différente, que nous allons analyser à présent.

3.2. Les centres de concentration (centres de transit ou de réexpédition)

Pour des envois qui dépassent 600 km, le système des étoiles régionales supposant un aller-retour dans la nuit n'est plus adapté. Les colis sont alors acheminés vers d'autres types de plates-formes, à vocation supra-régionale, que l'on peut qualifiera de **plates-formes de concentration** car s'y effectuent de véritables regroupements à destination d'autres régions.

Sur des destinations hors d'atteinte de leurs étoiles de rattachement, les agences qui ne disposent pas de suffisamment de fret pour assurer une liaison directe vont envoyer leurs colis vers des centres plus importants qui coïncident en général avec les principaux foyers urbains nationaux. En effets, ces derniers, du fait de la taille de leur marché, engendrent de gros volumes et sont en mesure d'assurer pour l'ensemble du territoire l'essentiel des acheminements directs ou semi-directs que le fret des autres agences viendra compléter.

La multiplication des origines et des destinations rend moins opérants les regroupements partiels des envois sur des palettes. Les acheminements qui portent sur de longs parcours mettent en jeu un plan de transport lourd et nettement plus rigide que les liaisons au centre étoile : les lignes sont plus nombreuses et les volumes globaux à traiter nettement plus importants. Les flux plus diffus sont alors traités au moyen de bandes convoyeuses et de tris mécaniques qu'imposent par ailleurs des délais qui se tendent avec les distances. La mécanisation permet un pointage systématique des colis traités. Cette vérification s'impose le long d'un parcours qui est entrecoupé d'au moins trois ruptures de charge et fait intervenir trois types d'acteurs successifs. La systématisation de cette procédure permet aussi d'imputer en interne les coûts de

tri et de réexpédition. C'est également un instrument d'information pour le client qui peut chercher à connaître la position de ses envois.

3.2.1. Organisation des quais et schéma d'échange des centres de consolidation

Les systèmes automatiques de tri occupent ici la partie centrale du bâtiment, maintenue libre dans les agences et les étoiles. Les centres d'exploitation les plus récents ont été conçus d'abord comme enveloppe autour de la bande convoyeuse. La bande consacrée aux petits colis est aérienne afin de libérer l'emprise au sol où transitent les envois palettisés, qui pour les centres nationaux les plus dynamiques disposent de lignes de guidage au sol.

La mécanisation des centres de concentration est ancienne et leurs performances jouent un rôle de plus en plus crucial dans la compétitivité des réseaux. La puissance des systèmes de tri[64] intervient de manière croissante dans les coûts d'acheminement. Il s'agit de systèmes complexes qui assurent vitesse et qualité de prestation (pointages successifs, transfert d'informations aux clients et aux services d'exploitation).

L'automatisation peut ainsi intervenir au début de la chaîne en assurant le convoyage des colis de leur arrivée en camion jusqu'à leur départ de l'agence. Pour le déchargement, un convoyeur télescopique mobile et rétractable, dont le bras peut atteindre une extension de 10 m, parvient aisément au fond du camion, où un agent dépose les petits colis. La mécanisation de cette opération permet une plus grande cadence de déchargement. Les colis lourds (au-delà de 70 kg) ou volumineux sont déchargés sur palette et traités par le système, implanté au sol de filoguidage ou de rail qui guide automatiquement les palettes et chariots, les prenant en charge sans intervention humaine jusqu'à la porte de chargement, atteignant des cadences de 400 palettes à l'heure.

Les petits colis empruntent le convoyeur aérien pour laisser dégagé le quai à la circulation des envois plus lourds. Des opérations d'étiquetage et de pesage intermédiaire peuvent intervenir le long de la chaîne. La vitesse de défilement reste cependant limitée par les flashages nécessaires à la reconnaissance des codes à barres[65]. Pour compenser ces divers ralentissements, des systèmes de dérivation multiplient les circuits parallèles, combinés à des systèmes d'accélération et de

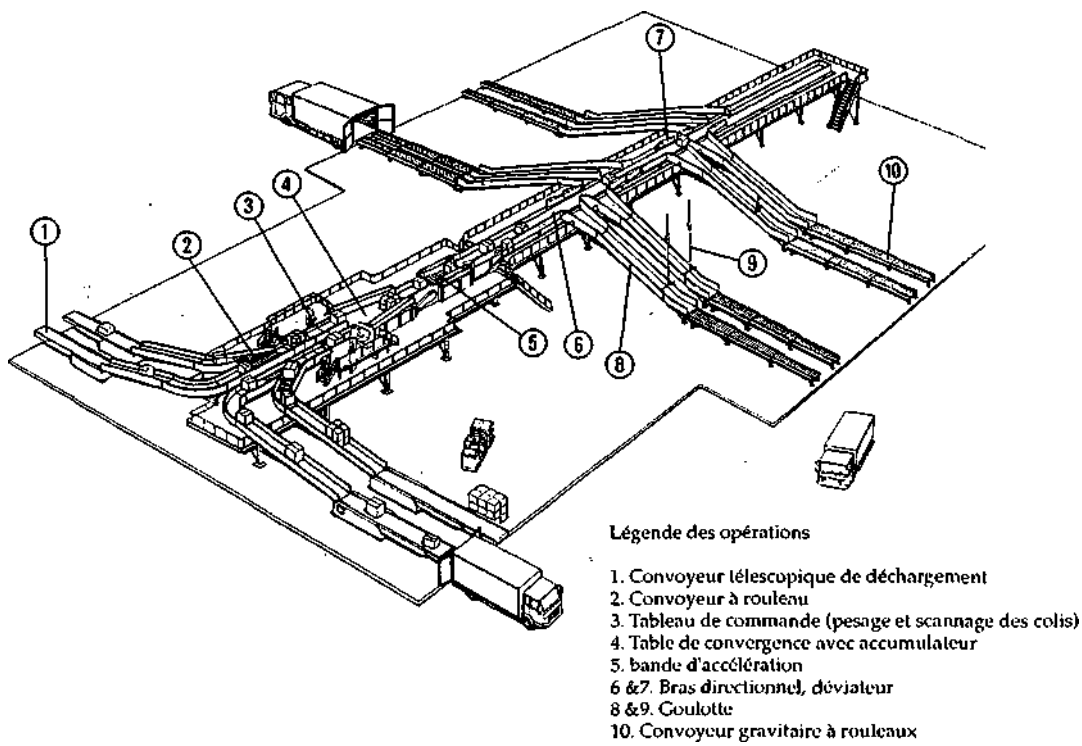
[64]Pour une description plus technique voir *Logistique Magazine*, n°107, Mai 1996 p. 67-73 (exemple des systèmes de tri de Danzas au Tremblay et de la plate-forme Dubois à Gennevilliers.

"[5]L'éventuel remplacement des codes à barres par une étiquette électronique (étiquette papier avec puce radio intégére) permettrait une lecture plus rapide et plus riche des références lors du passage. "L'étiquette électronique sonne le glas du code à barres", in *Transports Actualités*, n° 626, du 4 avril 1997, p. 6.

freinage intermédiaires, sont mis en place pour augmenter la cadence générale du centre de tri. A la hauteur de la porte de départ, un bras mécanique ou un guideur déclenché à la lecture du code à barres va pousser le colis vers la goulotte, sorte de toboggan, pour rejoindre le niveau du quai où un convoyeur télescopique l'acheminera jusqu'au camion. Pour la majorité des prestataires, les véhicules sont plombés avant leur départ pour garantir l'intégrité du chargement. Parfois le service express, qui exige une ponctualité à un quart d'heure près, ne peut se permettre un retard, même léger, causé par cette opération.

Schéma 3/13. L'organisation simplifiée d'un centre de tri
Source : Matflex

ScJiéma_d!orgainsaticm-Simr^iéjiLur^



Légende des opérations

1. Convoyeur télescopique de déchargement
2. Convoyeur à rouleau
3. Tableau de commande (pesage et scannage des colis)
4. Table de convergence avec accumulateur
5. bande d'accélération
6 &7. Bras directionnel, déviateur
8 &9. Goulotte
10. Convoyeur gravitaire à rouleaux

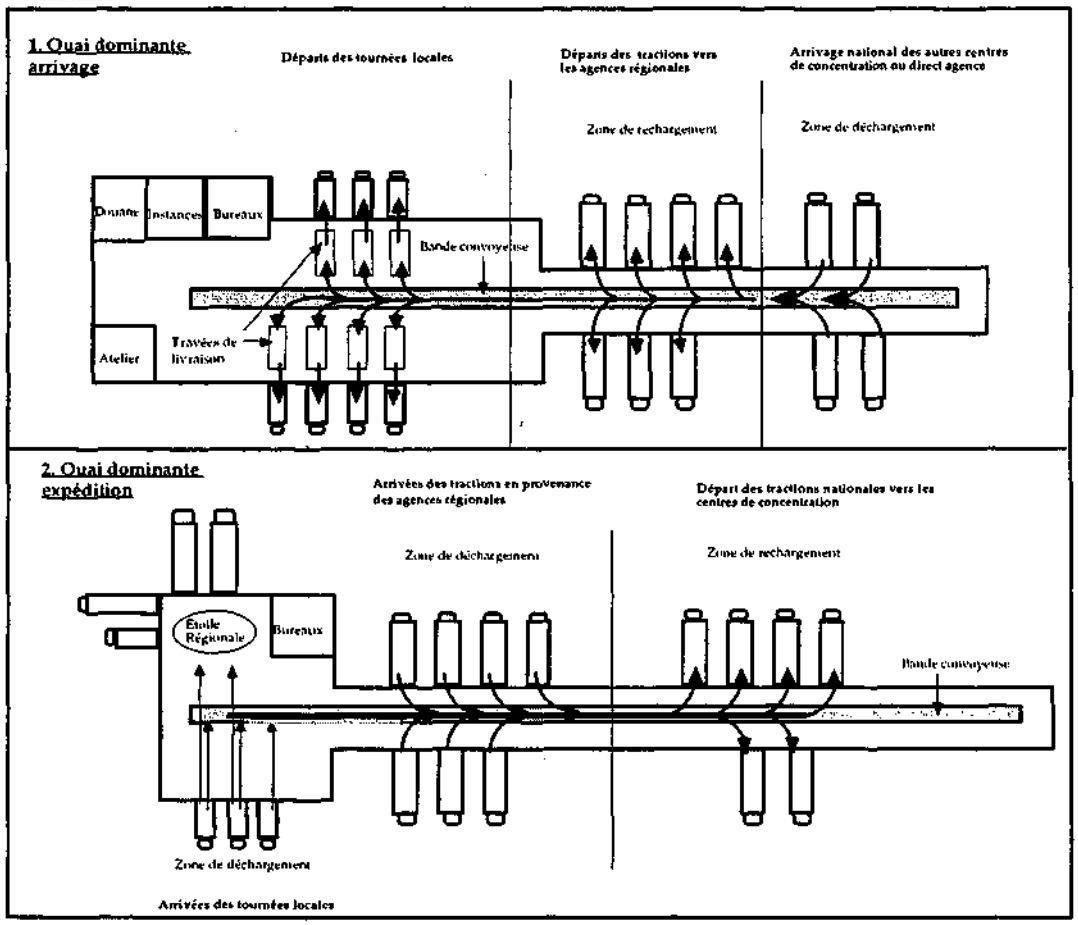
Dans ces grands centres de concentration se déroule ainsi chaque soir un ballet aérien et terrestre des envois, où la main de l'homme plus lente et moins sûre est de plus en plus absente.

Des grands centres spécialisés

La logique de concentration des flux conduit à une convergence des envois sur quelques centres particulièrement importants, aptes à nourrir de nombreuses liaisons directes. L'intensification des flux sur un même site et selon des créneaux horaires contraints risque de conduire à des confusions et des encombrements dommageables. De ce fait, dans de nombreux réseaux, on scinde

les flux en traitant sur des sites différents arrivages et expéditions. Ce type d'installations dédoublées ne se justifie que pour les plus grands centres de trafic. On les retrouve donc essentiellement en région parisienne pour la plupart des réseaux nationaux. Ainsi, pour Mory, les opérations de transit sont effectuées sur deux centres distincts avec une dominante expédition pour Alfortville et une dominante arrivage pour la plate-forme voisine de Bonneuil. C'est le cas de figure qu'illustrent les schémas suivants.

Schéma 3/14. Schéma de fonctionnement des centres de concentration spécialisés
Source : Sernam



Alors que pour les étoiles, une agence peut avoir simultanément recours à divers centres, l'unicité du rattachement est la règle pour les plates-formes de concentration. Comme elles sont moins nombreuses que les étoiles régionales, leur force d'attraction est aussi plus étendue et elles définissent, dans un système multipolaire, l'échelon supérieur de la hiérarchie des centres d'exploitation nationaux.

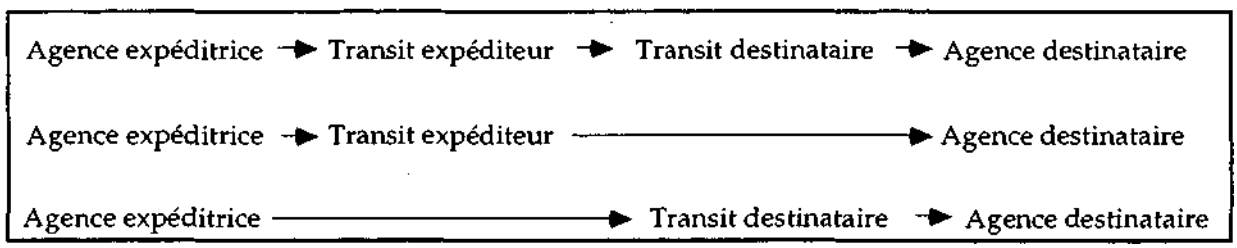
La fonction de concentration s'ajoute naturellement aux fonctions inférieures traditionnellement dévolues aux agences locales (organisation des tournées) et

gestion de centres régionaux (fonction étoiles). Bien que fréquent, le regroupement des fonctions n'est jamais systématique.

Si le cumul hiérarchique des fonctions sur les grands centres engendre un trafic intense, il a l'avantage pour les plates-formes locales d'affréter un seul véhicule de plus forte capacité vers un lieu unique de connexion régionale et nationale. Dans le chargement mixte, les envois régionaux pour lesquels l'échange est plus tardif sont chargés d'abord, complétés par les envois nationaux. Ces derniers expédiés vers des destinations plus lointaines exigent en effet la priorité du tri. Dès qu'ils sont déchargés, le camion peut se positionner sur les quais de l'étoile. On notera que ce système privilégie les délais des grands centres qui bénéficient des liaisons directes pour envois nationaux et tirent parti de leur fonction étoile. Le fait de n'avoir pas à assurer les tractions d'appproche permet à ces centres de retarder la rentrée des dernières tournées.

3.2.2. L'offre de messagerie nationale du Sernam

Lorsqu'un colis est à destination d'un département inaccessible par le système des étoiles présenté antérieurement, il suit le plan de transport national et passe par l'un des **13 centres de transit** qui en assurent l'acheminement ultérieur. Pour ce type de produit, le délai garanti est de 24h (ou 36h) pour 1' ensemble de la France. Les échanges d'agence à agence s'établissent selon l'un des schémas suivants en fonction de l'importance des trafics engendrés par chaque centre. L'opérateur va bien sûr chercher à assurer la liaison la plus directe possible :



Tous les centres de transit sont à la fois destinataires et expéditeurs. Ils entretiennent des liaisons quotidiennes avec chacun des autres centres dans les deux sens. Celles-ci peuvent être routières ou ferroviaires, alors qu'entre centre de transit et agences, elles sont systématiquement routières.

Contrairement au schéma régional, chaque agence ne relève que d'un seul centre de transit. Cependant pour des trafics importants entre agences, il peut y avoir là encore des dérogations, mais seulement après accord de la direction nationale de la Production, alors qu'un simple accord entre agence suffisait dans le cadre

régional. Ce type de relations reste très exceptionnel et est alors qualifié de passe-transit.

A l'échelle du réseau, l'intérêt de cette relation est variable, car si le passage par les centres de transit se traduit par un coût de manutention, il permet d'assurer de meilleurs taux de remplissage des moyens réguliers mis en oeuvre pour les tractions de transit. Dans certains cas, la liaison directe risque de s'opérer au détriment du réseau par sous-emploi de la capacité de transport. La perte peut ainsi excéder le bénéfice espéré par la seule agence expéditrice. Ce partage varie en fonction du taux de charge du réseau et demande des ajustements périodiques que seul un agent central de régulation peut coordonner.

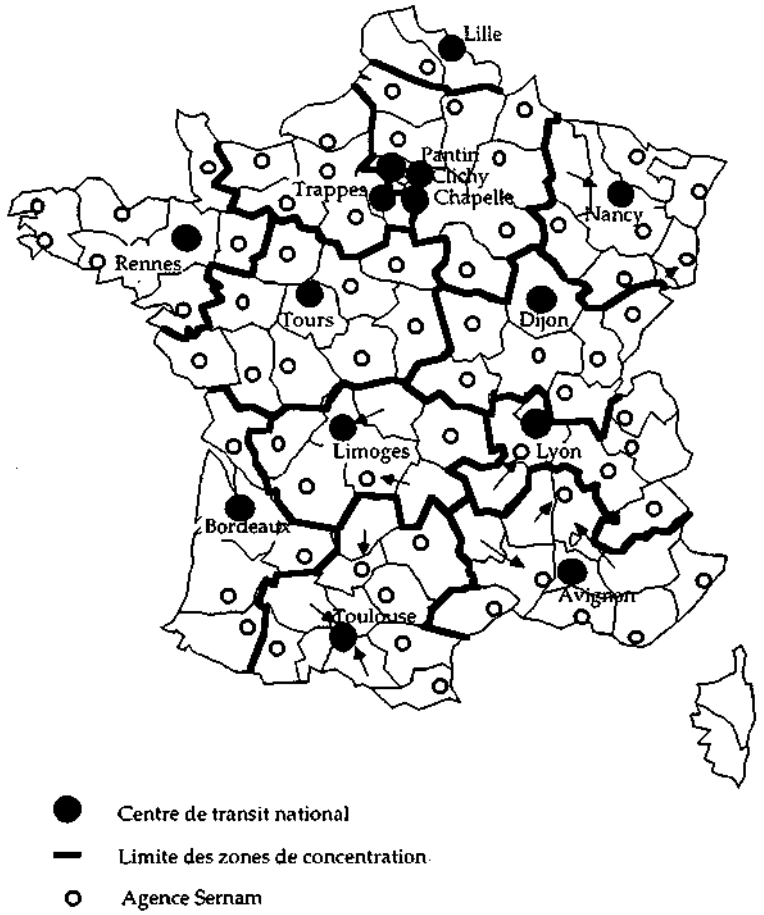
Du fait de son poids spécifique, la région parisienne fonctionne selon un plan particulier : elle comprend trois zones de transit :

-Chapelle
-Clichy
-Pantin.

On notera que certaines plates-formes jouent simultanément la fonction de pivot à l'échelle régionale et nationale, elles sont alors simultanément centre étoile et centre de transit, c'est le cas de Dijon, Tours ou Lyon.

Le réseau de messagerie nationale du Sernam (hors express) fonctionne donc à deux échelles qui présentent un système centralisé sur l'étoile régionale pour les flux locaux et sur une organisation beaucoup plus maillée à l'échelle nationale.

Carte 3/8. Les implantations des agences du Sernam en 1996
Source : Sernam



3.2.3. Des pouvoirs de commandement variés

A partir de ces grandes lignes, deux cas de figures doivent être distingués, selon que le centre de consolidation prend en charge ou non l'organisation et la responsabilité de l'acheminement des colis. Se différencient deux types de plates-formes : **les centres de transit et les centres de réexpédition.**

** le centre de transit*

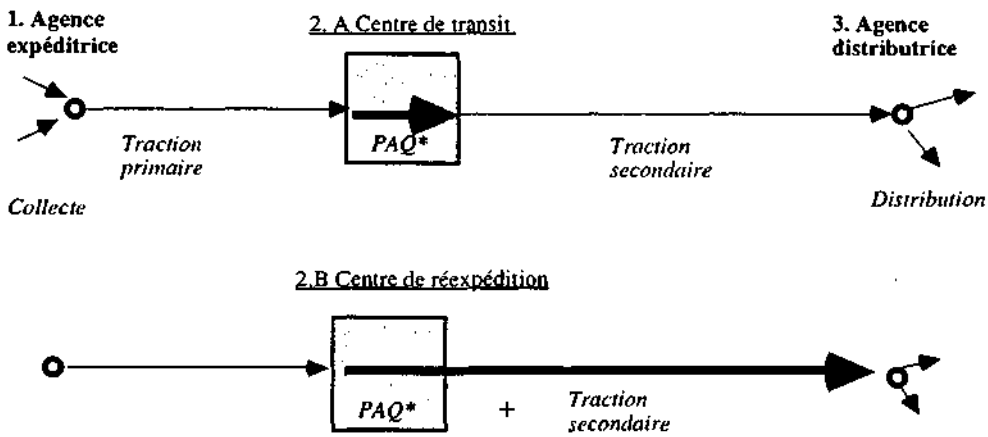
La fonction de transit est plus élémentaire, puisque le centre n'est responsable que du passage sur ses quais des envois. Il ne répercute à l'agence expéditrice que les frais de cette seule opération de manutention.

** le centre de réexpédition*

En revanche, un centre de réexpédition va prendre en charge l'organisation de l'acheminement du fret qui lui est confié, de ses quais jusqu'à l'agence de livraison. Il facturera ainsi à l'agence expéditrice le passage à quai et le coût de traction et dans de nombreux cas, le coût de livraison de l'agencé distributrice.

Cette centralisation des facturations a plusieurs avantages pour le réseau. Outre l'aspect déjà évoqué d'intervention dans les équilibres internes des flux, elle permet une simplification des écritures et des transferts financiers : en effet, comme l'agence distributrice, à l'autre bout de la chaîne, est également expéditrice pour les envois de sa zone, elle fera à son tour appel aux services du centre de réexpédition. Ainsi, en fin de mois, seuls les soldes des transactions seront versés.

Schéma 3/15. Les deux types de centres de concentration
Source : élaboration personnelle



Nb : Les trafics marqués en gras relèvent pour leur organisation du centre de fret.
* PAQ (passage à quai)

Le système des centres de réexpédition par la coordination et l'unité de gestion des mouvements qu'il suppose, permet un meilleur contrôle des trafics. Il est en mesure d'assurer une meilleure saturation des tractions face aux variations individuelles des lignes et aux volumes globaux qu'il est amené à gérer.

Dans une optique de gestion des flux monétaires au sein du réseau, F.Branche[66] distingue de manière fondamentale le rôle des plates-formes de concentration d'un point de vue qui n'est pas seulement spatial mais stratégique à l'échelle de la conception même du réseau : il oppose le fonctionnement de l'étoile (qui est à rapprocher ici du centre de transit) du centre de réexpédition. Selon lui, le principe de l'étoile repose sur la considération apportée à une fonction que les acteurs entendent **limiter au seul passage à quai.** Comme pour le centre de transit, l'exploitation s'y limite "au seul équilibre des comptes, fût-ce au prix d'une répartition de leurs charges d'exploitation sur les apporteurs". Cette conception s'oppose à l'idée d'un centre de service plus largement autonome,

[66]Branche F., *op.cit.*, **p.** 19.

considéré comme un centre de profit, dont le ressort essentiel provient de la liberté d'organiser le plan de transport aval.

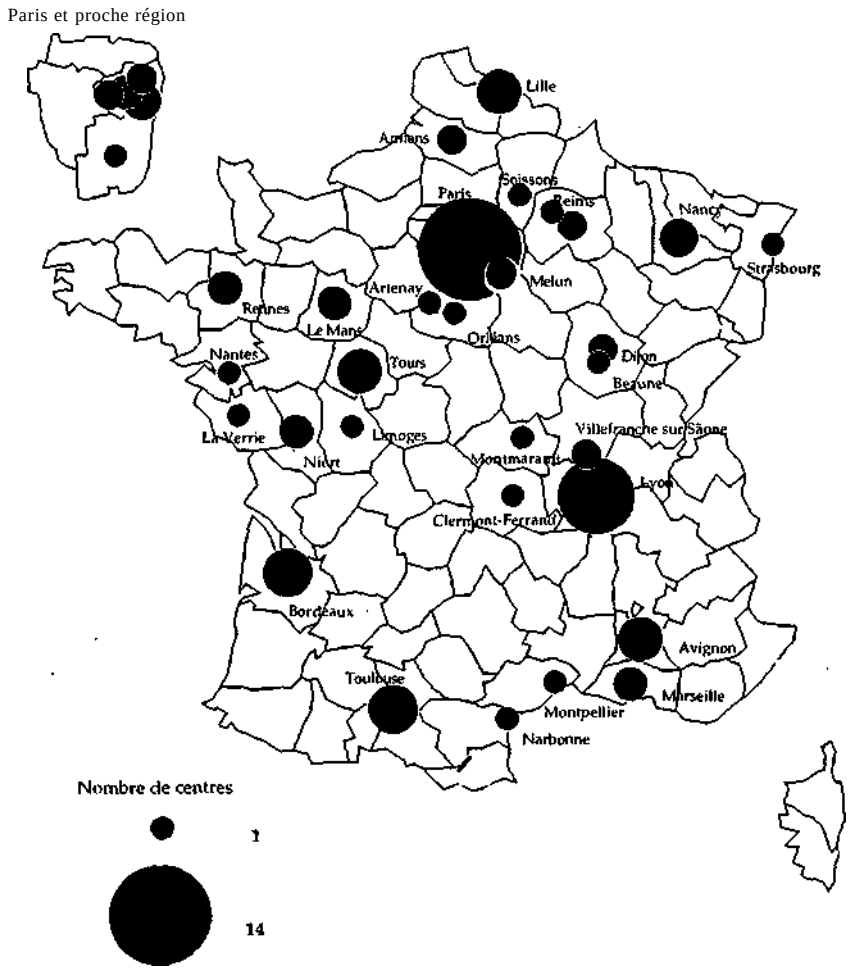
S'opposent ainsi, fondamentalement, deux types de centres : les centres actifs qui s'affirment comme acteurs majeurs dans la régulation du réseau, instrument majeur de la réallocation des marges à l'intérieur du réseau, et des centres de nature passive, simples lieux de convergence des flux, dont les intervenants cherchent à réduire au maximum le coût et l'intervention, dans une logique de centre de coûts à l'initiative est réduite.

F. Branche associe à chacune de ces formes de gestion des répercussions décisives pour la cohérence du réseau. Lorsque les centres de tri sont gérés comme des centres de coûts, ils ne sont que des "outils de prestation limités au passage à quai et il suffit qu'ils équilibrent leurs comptes, fût-ce au prix d'une répartition de leurs charges d'exploitation sur leurs apporteurs (...). Ils supposent une gestion paritaire et une maîtrise serrée des coûts." En revanche, le centre de réexpédition, avec des obligations de service étendues et une liberté dans le choix du plan de transport aval, agit comme un véritable régulateur du réseau, et s'impose comme un point nodal essentiel, "outil puissant de l'arbitrage des marges à l'intérieur du réseau".

3.2.4. Une relative polarisation spatiale des centres de tri

A la hiérarchisation des configurations de réseau répond une hiérarchie des territoires qu'ils desservent. Comme le souligne la carte 3/9, la géographie des concentrations de population (Paris et Lyon) impose les principaux centres de localisation. Leur rôle est même quelque peu affaibli par la construction de la carte qui ne tient pas compte des capacités unitaires de traitement des centres de tri.

Carte 3/9. Localisation des principales plates-formes d'interconnexion à vocation nationale
Source : élaboration personnelle, d'après les données établies par *Transports Actualités*, n° 556, du 9/6/95, pp. 12 et 13.



NB : cette carte, ne tient pas compte des capacités unitaires de traitement des centres de tri. N'ont été retenus que les pivots organisationnels des flux des **10 premiers réseaux français** (et non des agences locales).

Le caractère spatial de l'activité de transport fait aussi apparaître des critères de centralité plus strictement géographiques, où la notion d'accessibilité joue un rôle décisif. Si elle avantage là aussi les deux métropoles nationales, apparaissent des centres urbains secondaires et elle va jusqu'à promouvoir de toutes petites localités. Ainsi, le Sernam a implanté son hub à Montmarault, petit village dans l'Allier et Mory à Artenay (Loiret).

D'autres villes, bien connues en logistique, ressortent nettement sur la carte, comme Niort, Tours ou Avignon. Les retombées de la centralité parisienne profitent à une grande couronne. On notera la représentation dispersée des centres de l'Ouest français où aucun pôle ne s'impose clairement, alors qu'au sud Toulouse ou Bordeaux sont seuls retenus. A l'est, Nancy devance Strasbourg et au Sud-Est Avignon s'impose face à Marseille. A l'inverse, des métropoles de grande taille comme Nice, Metz, voire Nantes souffrent à cet égard de leur position excentrée dans le territoire national.

3.2.5. Les facteurs limitants des noeuds d'interconnexion

Par leur conception, les plates-formes sont conçues pour répondre à des contraintes d'ordres différents. Les variables à prendre en compte se déclinent selon les choix **d'implantation** (localisation, accessibilité) et de **dimensionnement** qui détermine la taille (la capacité de gestion des flux physiques) et les performances de l'outil de production (durée de fonctionnement). Pris ensemble, ils vont déterminer la nature et le coût requis des installations. Les contraintes horaires de l'agence la plus éloignée conditionnent l'ensemble du fonctionnement de ce noeud.

Le nombre de lignes impliquées dans les échanges détermine le nombre de portes du bâtiment, puisqu'ils doivent décharger et charger simultanément. Le volume de fret échangé transitant fixe la taille du quai où tous les envois doivent être présents simultanément. Au-delà d'un certain volume, la saturation conduit à un encombrement du quai, néfaste à une circulation fluide et que l'on peut situer pour les étoiles classiques aux alentours de 60 à 100 tonnes. Au-delà d'une quarantaine de véhicules, la gestion interne de la circulation devient difficile.

Le choix d'un tri manuel ou automatique est guidé par le nombre de lignes de traction concernées et par l'importance du délai accordé à cette opération, que la mécanisation permet de réduire de manière significative. Le temps de tri est figé et dépend plus du temps nécessaire au chargement et au déchargement des semi-remorques qu'au passage sur le tapis roulant. Pour les centres importants, il se situe entre lh30 et 2h30, délai qui apparaît difficilement compressible.

On voit que les choix de localisation et le dimensionnement d'un noeud contribuent à fixer la rigidité, selon un calibrage dont il s'agit de tirer au mieux parti. Ces choix induisent une fragilité particulièrement pour les hubs géographiques dont la mise en oeuvre est liée à une conception donnée du fonctionnement du réseau.

3.3. Le hub

La singularité du hub ne relève pas selon nous de la seule mode anglo-saxonne qu'ont imposée les intégrateurs et la banalisation de l'express. On a pu dire que le terme était réservé à l'express ou au transport aérien, alors que l'étoile et les centres de concentration décrits précédemment caractérisaient la messagerie routière plus traditionnelle. Les différences ne se limitent pas à une simple querelle de vocabulaire. Sous des terminologies différentes, des types d'exploitations distincts peuvent être caractérisés, qui portent sur l'ensemble de l'architecture du système et donc plus particulièrement sur les fonctions des noeuds constitutifs.

3.3.1. Qu'est-ce qu'un hub?

D'abord adopté aux Etats-Unis et en Australie par les compagnies aériennes de passagers et les entreprises de fret express, le terme s'est surtout imposé à la faveur de la déréglementation aérienne de la fin des années 1970. Mais c'est véritablement quelques années plus tôt, en 1973, que Fédéral Express inaugure cette forme de réseau, avec son hub à Memphis[67].

Dans un sens plus large, la notion de hub s'applique à plusieurs acceptions, comme le rappelle B. Molin[68]. Elle recouvre d'abord un sens quantitatif, telle qu'elle avait été initialement adoptée par le Civil Aeronautic Board, reprise ensuite par la Fédéral Aviation Administration. Le hub est alors défini en fonction du nombre de passagers embarqués. A la suite des chercheurs américains Butler et Huston[69], le terme de hub prend véritablement une dimension fonctionnelle : il est alors conçu comme un centre de correspondances où sont coordonnées d'importantes vagues de vols à l'atterrissage et au décollage, afin de créer une multiplicité de connexions potentielles permettant de massifier les flux de passagers ou de fret. A la faveur du développement en France de l'express, de nombreux termes dont celui de hub ont directement été repris des intégrateurs anglo-saxons pour des raisons de proximité de pratiques professionnelles, mais aussi bien souvent de marketing. Dans bon nombre de cas, les plates-formes ainsi nommées ne recouvrent pas les définitions précédentes.

[67] Pour l'historique des réseaux hubs -and-spokes se reporter à :
Molin B., Les *réseaux hub and spokes, analyse d'une logique bien particulière,* Laboratoire d'Economie des Transports, DATAR, Programme Prospective et Territoire, fév. 1994, 60 p.
Funel L., *L'air express Industry aux USA,* polygraphié, ENPC, 1986, 104 p.
[68] ibid. p. 4.
[69] Huston, J. H., Butler, *The location of airline hubs,* Department of Economies, Trinity University, 1990,14 p.

Dans la suite du texte, nous retiendrons la définition fonctionnelle du hub au sens où l'entendent Butler et Houston, comme un système de transport où tous les colis, quelle que soit leur origine, transitent par un seul point. Le hub constitue en principe un **point de convergence totale du système.** Il correspond donc à un point unique de tri, où tout envoi passe quelle que soit son origine ou sa destination. S'il n'existe qu'un seul centre de tri, en revanche des lieux de consolidation secondaires peuvent venir le compléter, leur fonction se limitant alors au regroupement technique d'envois à destination du hub. Le principe d'unicité du tri diffère fondamentalement des centres de concentration qui sont multiples et interconnectés.

D'une certaine manière, le principe de la convergence existait déjà en France à une échelle plus locale, s'appliquant comme nous l'avons vu à la messagerie routière dès les années 1960, sous l'appellation **d'étoile régionale.** En termes de transport, les avantages retirés de cette organisation sont par certains aspects comparables aux économies de l'étoile qui semble à première vue en être sur un plan formel la réplique à une échelle moindre. En effet, comme pour le hub, le principe des plates-formes étoile repose sur la coordination des envois de différentes agences régionales vers un centre unique et permet de concentrer en un lieu des envois intra-régionaux qui par principe sont diffus.

Dans les deux cas, les résultats recherchés sont similaires. Le système permet d'obtenir de meilleurs taux de remplissage des véhicules qu'une liaison directe entre agences. La logique de l'ensemble repose sur une massification des envois au détriment des distances parcourues par chaque unité expédiée : tout acheminement au sein du réseau est ainsi limité à une unique rupture de charge. Hub et étoiles, à des échelles différentes, rendent économiquement viable l'augmentation de la fréquence des liaisons tout en assurant une réduction des incertitudes sur la quantité et sur le sens du trafic.

Toutefois, au-delà de la parenté des deux systèmes, subsistent des différences entre le hub et l'étoile régionale :

-sur un **plan morphologique,** le hub se distingue de l'étoile en ce que celui-ci étend sa fonction à l'échelle du réseau entier ; il n'y a à l'échelle du réseau qu'un seul hub, alors que peuvent coexister plusieurs d'étoiles régionales dont le recouvrement offre des itinéraires alternatifs impensables dans un système de hub.

-en n'offrant qu'une **couverture restreinte,** l'étoile autorise l'agence à se raccorder à plusieurs plates-formes desservant des régions différentes.

L'acheminement des colis en transit par des étoiles distinctes suppose donc un tri préalable à l'agence de départ. En revanche dans une organisation en *hub and spokes,* un seul tri directionnel est effectué au centre de l'installation : le transfert des différentes agences expéditrices se fait sans tri. Le hub affirme son unicité fonctionnelle alors que l'étoile suppose d'autres systèmes.

-une **approche technique** permet d'introduire un autre type de différence entre ces deux modalités de la centralité réticulaire. Les contraintes de fiabilité et de traçabilité propres à l'express auxquelles doit répondre le hub conduisent à un pointage systématique des envois, générant un flux parallèle d'informations. Les étoiles régionales fonctionnent encore le plus souvent en "aveugle" : les échanges s'opèrent sans enregistrement des transactions effectuées.

-la principale différence réside cependant dans la **perspective stratégique** liée à chacune de ces figures : le hub apparaît du fait du poids de ses installations comme un noeud stable, en principe inamovible, alors que l'étoile est conçue au départ comme une amorce qui est appelée à s'effacer au profit de liaisons directes avec la croissance des flux.

Ainsi, la distinction entre les deux termes ne recouvre pas seulement une hiérarchisation spatiale, mais s'inscrit également dans un ordre technique et stratégique.

De meilleurs délais sont assurés par une fréquence plus élevée des liaisons via le hub. Une meilleure concentration de flux express, par principe peu denses, est obtenue. De surcroît, la traction aérienne est très sensible aux économies de densité[70] car, même si les distances parcourues sont dans l'ensemble plus importantes que pour d'autres organisations, ce facteur est compensé par une baisse du coût unitaire de traction exprimé en valeur/t-km avec la distance parcourue. Une telle configuration abaisse aussi nettement le coût d'ouverture d'une ligne supplémentaire, qui pour être reliée à tous les autres points du réseau suppose une seule connexion avec la plate-forme centrale, alors que par ailleurs les lourds investissements qu'elle exige constituent une barrière à l'entrée pour les nouveaux arrivants. Mais plus que de simples barrières économiques, les limitations du nombre d'intervenants possibles sur une plate-forme aéroportuaire sont le fait de capacités physiques limitées et de pratiques anticoncurrentielles menées par les premiers acteurs implantés pour occuper les plages horaires stratégiques (prime au premier venu). De telles pratiques sont

[70]Molin B., *op.ci t.*

essentiellement le fait du transport aérien de voyageurs ou de fret, pour lequel la ressource rare et limitative est l'infrastructure portuaire aux heures de pointe ("slots"). Les phénomènes d'exclusion stratégique s'avèrent moins pertinents pour la route, mode pour lequel le système de hub and spokes est beaucoup moins répandu et dont les applications sont combinées avec plus de relations directes.

Le système du hub and spokes, que justifie surtout le recours à la traction aérienne, s'applique avant tout aux trajets d'échelle continentale. Il n'est pas transposable comme tel pour le marché intérieur national et il s'avère difficile à mettre en oeuvre même pour l'Europe occidentale. Ainsi, l'initiateur de cette technique aux Etats-Unis, Fédéral Express, a essayé de transposer son système en Europe. Ouvrant d'abord un rayon sur un centre européen à partir de son hub américain, l'intégrateur ne faisait dans un premier temps qu'élargir son organisation nationale. Vers cette première implantation convergent progressivement d'autres lignes. La figure s'organise alors autour de deux hubs continentaux, points de transit entre deux systèmes cloisonnés dont le coeur a été dans un premier temps Memphis et Bruxelles. Fedex s'est alors heurté à deux difficultés : d'une part, la distribution géographique des centres de gravité européens se concentre très largement autour de l'axe rhénan, avec des prolongements vers le bassin parisien et londonien, ce qui met les principaux centres de décision à portée d'une liaison routière. Le recours à l'avion entraîne par comparaison d'importants surcoûts d'exploitation. Ensuite, les trafics intra-européens ont été largement surévalués dans la perspective de l'acte de libre circulation de 1993, période de récession économique, et ce d'autant plus que l'annonce de l'arrivée des intégrateurs anglo-saxons a déclenché un sursaut chez ses concurrents européens.

Bien que l'avantage économique soit moins évident pour la route que pour l'avion, certains opérateurs français s'en sont inspirés pour organiser leur réseau terrestre. On retrouve en effet pour l'acheminement terrestre de l'express certaines caractéristiques comparables

-la relative faiblesse de densité des flux (le poids moyen des envois est plus faible que pour la messagerie dans son ensemble)

-un coût de transport plus élevé qui est lié à la recherche du moyen de traction plus rapide.

Le cas de réorganisation du Sernam ou de la restructuration récente de Mory montrent cependant que leurs organisations, même si elles sont moins conformes au modèle théorique adopté par des intégrateurs américains aux Etats-

Unis ou à l'échelle européenne dans leur réseau mondial, en conservent certains traits.

2.3.2. Les principes spécifiques de localisation des hubs

B. Vulin[71] note que, contrairement à la localisation usuelle des plates-formes qui reposent sur la population desservie et la proximité des lieux de production, la localisation d'un hub s'appuie d'abord sur des critères spatio-temporels d'accessibilité. Ces contraintes vont définir une localisation d'ordre topographique que l'opérateur va essayer de rendre compatible avec un lieu important en termes de circulation (origine et destination des envois). Un tel point peut être alors qualifié de hub économique, puisqu'interviendront des éléments extérieurs au seul réseau (densité des activités économiques, politiques et compétences locales). L'opérateur va donc chercher à faire coïncider les deux fonctions, quitte à déplacer son optimum topographique pour bénéficier d'un effet de charge, que B. Vulin qualifie de **hub géographico-économique.** Au demeurant, bien souvent, les deux notions se rejoignent, les centres économiques étant aussi les espaces les mieux desservis.

Il faut toutefois souligner que le choix de localisation reste assez ouvert, ce qui permet aux opérateurs d'express de mettre en concurrence les éventuelles plates-formes d'accueil pour bénéficier des conditions les plus avantageuses. Ainsi Fedex a implanté sa tête de pont sur le vieux continent à Roissy avec à terme un investissement d'un milliard de francs et la création de 1500 emplois. La concurrence d'Amsterdam a bien sûr fait monter les enchères : l'intégrateur américain a pu bénéficier de 4 MF d'aides publiques, de 8 à 18 MF de réduction de charges sociales et peut compter sur la coopération des administrations douanières pour la gestion des envois en transit à destination des autres pays européens[72]. L'Etat français s'est en outre engagé à réaliser des aménagements routiers pour un montant de 80 MF. L'atout que représente à terme la connexion au réseau ferré à grande vitesse a par ailleurs été un élément décisif dans le choix d'implantation. D'abord réticent à l'implantation d'un gros opérateur, Air France pourrait tirer parti de synergies avec le groupe américain pour les destinations du Moyen Orient et d'Afrique.

On peut aussi évoquer le cas de l'aéroport de Lyon Satolas qui, même s'il s'était déclaré prêt à accueillir des centres de redistribution express de DHL et d'UPS, semble retarder les projets de Jet Services qui historiquement basé dans la

[71] Vulin B., "Le hub, élément fondamental des stratégies des acteurs de l'express", *Les cahiers Scientifiques du Transport,* n° 26, 1992, pp. 147-168.
[72] "Fedex va investir 1 Millard à Roissy", *la Tribune* du 25.04.96.

métropole rhône-alpine, souhaite pourtant y établir son hub européen pour 20 MF. Roger Caille, son P.D.G. menace d'envisager un autre site si les délais ne sont pas tenus[73].

3.3.3. Les hubs de dérivation

A l'opposé, si l'on part d'un système maillé dont les relations entre noeuds sont approximativement équilibrées pour un trafic donné, toute croissance supplémentaire risque de réduire les taux de charge des véhicules, car les volumes ne sont pas suffisants pour doubler les lignes existantes. On peut ainsi établir un seuil d'équilibre pour le réseau. Une solution de transition envisageable entre deux seuils est la mise en place d'une plate-forme qui draine pour chaque centre le surplus à destination de tous les autres : s'il est unique pour le système, il correspond à ce que l'on peut qualifier de hub de dérivation, recueillant les envois qui ne peuvent être acheminés en lignes directes. Comme chacune des relations évolue à un rythme différent, leur saturation s'échelonne dans le temps et la fonction théoriquement transitoire du hub peut donc se maintenir de manière durable, comme élément d'équilibre structurant. Le hub de dérivation se s'interprète plus comme un point de convergence unique, puisqu'existent des liaisons directes, mais comme le centre de convergence des seuls envois résiduels.

De telles organisations ne sont envisageables que pour des aires de desserte plus limitées. On a pu observer de telles organisations à l'échelle des Pays-Bas (Van Gend & Loos) ou en Allemagne. Dans le premier le pôle central se trouve à Utrecht et dans le second, il était à Francfort à mi-chemin entre le Nord et le Sud du pays ; la réunification l'a déplacé à vers le nord-est. En France, les dimensions du territoire national interdisent le plus souvent des solutions aussi simples. Toutefois, s'inspirant d'une logique similaire de dérivation, nous avons pu mettre en évidence un phénomène comparable dans le fonctionnement du hub de Mory à Artenay, qui propose une telle fonction pour les relations qui ne sont pas assez chargées.

3.3.4. Le "hub" national d'Artenay du réseau Mory[74]

Mory dispose de l'un des rares réseaux nationaux de messagerie fortement intégrés. Une des doyennes du secteur, l'entreprise compte aussi parmi les plus importantes sociétés de messagerie (6ème rang national). S'appuyant sur des produits traditionnels, Mory tenait à être présent sur le marché émergent du

[73]L'*Officiel des Transporteurs,,* n° 1977, 21 mars 1998.
[74]Entretien M. Sécheresse (responsable d'exploitation de l'agence Mory d'Alfortville), divers articles de presse.

monocolis, ambition qui va pousser l'entreprise à restructurer profondément l'organisation de son réseau. Toutefois l'élan va en définitive plus profiter à l'ensemble de la gamme qu'à la définition d'un nouveau produit.

La redéfinition du plan de transport Mory tel qu'il a été présenté précédemment recouvrait plusieurs enjeux lors de sa mise en place. Les dirigeants de Mory, qui avaient manqué le développement de l'express, envisageaient de se lancer dans l'offre émergente du monocolis. Il leur fallait pour ce faire un outil technique qui fût en mesure de correspondre à la nouvelle offre : un hub à forte capacité de tri. Le lancement du nouveau produit devait aussi être l'occasion d'améliorer les performances de l'ensemble du réseau.

Le site national d'Alfortville, qui jouait jusqu'ici le rôle majeur de centre de réexpédition, n'a pas été retenu pour différentes raisons. Implantée géographiquement trop au nord, la plate-forme d'Alfortville n'était pas facilement accessible aux agences plus méridionales. Techniquement, elle arrivait à saturation et aurait exigé une réorganisation importante des installations en place. Enfin, l'aménagement de l'agence d'Alfortville aurait entraîné un accroissement significatif du personnel sur un site déjà important et dans un contexte parisien considéré comme plus revendicatif. Concentrer toutes les fonctions majeures en un lieu aussi sensible aurait considérablement fragilisé le système.

Le choix de l'implantation de la nouvelle installation s'est porté sur Artenay aux confins nord-ouest du Loiret, le long de l'autoroute A10, dans une position géographiquement plus centrale. Le nouveau site bénéficie d'un coût de fonctionnement plus réduit. Le "hub" d'Artenay est relié à l'ensemble des agences locales. Il joue le rôle de plaque tournante pour une part importante des flux, sans être toutefois le point de passage obligé de tous les envois. La fonction de hub s'est donc simplement surimposée à la structure existante et draine vers lui les flux les plus diffus. Les fonctions antérieures de réexpédition ont pu se maintenir, même affaiblies pour de nombreux centres.

Le seule réserve à cet investissement fut le succès mitigé du nouveau produit monocolis. Le "novapak" a été très nettement distancié par ses concurrents qui l'avaient devancé sur le marché comme DPD ou Exapaq. Cet échec relatif grevait le coût de fonctionnement du nouveau centre par un sous-emploi des capacités disponibles. Les faibles volumes à traiter n'ont pas justifié la mise en place d'un plan de transport dédié à ce type de produit tel qu'il avait été conçu dans un premier temps, le nouveau réseau est donc resté multiproduits. Dans ce sens, le

hub Mory d'Artenay a surtout permis de réduire sensiblement les délais d'acheminement entre centres secondaires du réseau.

3.4. Les systèmes multi-hubs

Le système rigide des hubs peut toutefois se transformer, mais son adaptation passe souvent moins par une capacité accrue de son centre que par la mise en place de noeuds de dérivation. La question de l'unicité du hub au sein du système permet de distinguer le réseau, axé sur un seul centre qualifié de **mono-hub,** des organisations qui s'articulent sur un système où cette fonction est démultipliée, réseaux **"multi-hubs".** L'unicité qui fonde la notion de hub semble à première vue en contradiction avec l'existence de plusieurs points de rupture de charge et de tri dans un tel système. Toutefois, les contraintes réelles ont conduit à la conception de tels systèmes de hubs emboîtés, sans que les caractéristiques principales du hub en soient profondément altérées, figure qu'illustre du service express du Sernam.

Plusieurs raisons peuvent expliquer la mise en place de plates-formes secondaires à partir de coûts d'exploitation et de fiabilité du système :

- <u>en termes de capacité de tri</u>

La croissance des volumes à traiter au sein du réseau hub and spokes va contribuer à favoriser l'émergence de centres secondaires : l'arbitrage entre le coût de transport et le coût de tri peut pencher en faveur du second, qu'il s'agit alors d'optimiser. Il devient dans ce cas plus intéressant de mettre en place un hub secondaire sur une région déterminée, quitte à envoyer sur le hub principal tous les envois qui ne lui sont pas destinés. Au-delà d'un certain seuil, le risque de déséconomie d'échelle par encombrement et surcharge se fait jour, alors que par ailleurs on approche de seuils qui commencent à rendre attractifs les coûts de traitement sur les centres secondaires.

- <u>la limite des économies de densité</u>

Dans son étude sur la logique des hubs, B. Molin souligne qu' *"au-delà d'un certain seuil de flux, il n'est plus possible de tirer parti de la massification, l'augmentation des fréquences ou des capacités des véhicules utilisés devenant difficile, voire impossible. C'est ainsi qu'à partir d'un réseau hub and spokes mono-hub, les transporteurs soit aménagent des lignes directes, soit créent des hubs secondaires chargés de délester le hub principal :*

apparaît alors le réseau multi-hubs qui correspond à une déconcentration du système de mono-hub."

- la recherche de la diminution des risques de saturation du hub principal

"Cette réorganisation a par ailleurs l'avantage de soulager le hub généralement placé dans des endroits où les charges foncières sont particulièrement fortes et les contraintes de créneaux horaires exigeants (cas des aéroports internationaux pour les hubs européens des intégrateurs)." [75]

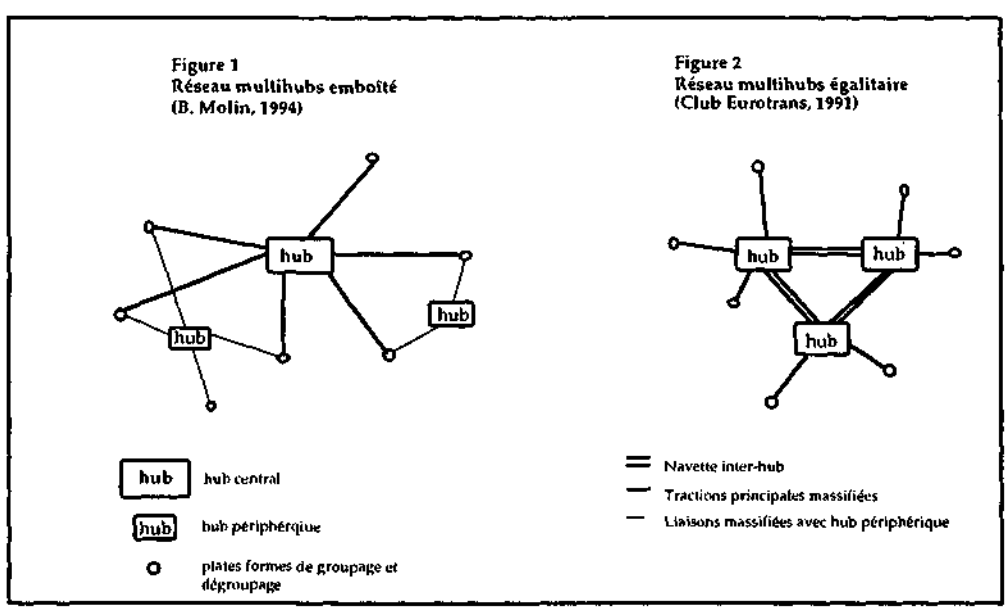
- l'établissement d'une meilleure connectivité

Pour des raisons de fiabilité du système, enfin, on cherche à renforcer des possibilités de chemins alternatifs en cas de défaillance de la plate-forme centrale.

Les centres de dérivation mis en place entraînent une évolution morphologique du système qui se caractérise par une plus grande déconcentration. Le réseau en hub and spokes peut alors évoluer vers deux grands types de figures :

- soit selon un **système d'emboîtement géographique hiérarchisé** entre un hub principal et des sous-hubs jouant un rôle comparable au premier à des échelles plus locales (figure 1).
- soit, selon **un système de partition spatiale entre des hubs aux fonctions identiques,** interconnectés entre eux, nous sommes alors ramenés à une configuration moins centralisée (figure 2).

Schéma 3/16. Les deux figures d'un système en *hub and spokes*
Source : d'après B. Molin (1994)



^Les deux citations sont extraites de Molin, *op.cit.*, p. 6.

Deux cas d'étude, celui du service express du Sernam et les réseaux monocolis (DPD et Exapaq) vont permettre d'illustrer les deux figures théoriques d'exploitation multi-hubs tels qu'ils sont théoriquement développés ci-dessus.

Dans le cas du Sernam, l'existence de ces hubs périphériques a été motivée par la nécessité d'éviter toute surcharge du hub central, mais surtout par celle de ne pas allonger le temps de parcours routier et donc les délais de livraison par un détour inutile par le hub central. Le destinataire peut alors être livré avant 8 ou 9 heures, alors qu'en passant par Montmarault, l'arrivée garantie dans la matinée a lieu plutôt entre 10 heures et llh30. Hub central et hubs périphériques ne sont pas directement reliés, leur connexion s'opère uniquement aux extrémités des rayons. Sa singularité dans un contexte français mérite donc d'être détaillée.

3.4.1. Les spécificités du multi-hubs routier Sernam de Montmarault : un réseau emboîté

La configuration du réseau adopté par le Sernam pour les envois express est révélatrice des adaptations opérées sur le modèle initial qui évolue d'une part en fonction du contexte français et d'autre part selon le mode de traction routier. Situé au coeur géographique de la France, à Montmarault (Allier), le hub du Sernam compte 85 portes de chaque côté, une pour chaque agence, chacune assurant une ligne directe quotidienne avec ce centre.

Le plan de transport express du Sernam (SX) doit assurer la livraison domicile sur l'ensemble du territoire métropolitain dans un délai de 12h (18h sur certaines relations). Il s'organise autour de 5 "Moyeux" (l'appellation retenue par le Sernam correspond à la traduction littérale de l'anglais "hubs") :

- deux moyeux nationaux de transit :
  Montmarault (03) pour les échanges province-province
  Chevaleret (75) pour les échanges Paris-province.

- trois moyeux régionaux :
  Moissy-Cramayel (77),
  Niort (79),
  Saint Jean de Vedas (34).

La structure du service repose sur une organisation territoriale des 85 agences départementales qui sont les mêmes que pour la messagerie.
Son organisation s'est jusqu'à l'année dernière structurée en deux échelles distinctes :

- *Le plan de transport express régional*

Les échanges à l'intérieur d'une même zone s'opèrent par un passage au moyeu régional selon une technique qui est similaire à l'étoile routière mais couvrant des régions plus étendues. Le tri y est assuré par les chauffeurs aidés par des manutentionnaires. Le ramassage multi-points est envisageable pour les agences qui ne génèrent pas suffisamment de trafic.

- *Le plan de transport national*

Nous nous limiterons à présenter le plan de transport dans ses grandes lignes. L'organisation, fondée sur une division territoriale de la France en 14 zones appelées "écailles", présente de nombreuses exceptions qu'il serait fastidieux de détailler ici. Ainsi, pour des raisons d'accessibilité, le trafic de certaines zones varie selon qu'il s'agit d'envoi ou de réception.

Il n'en reste pas moins que dans une logique d'ensemble, les échanges qui ne sont pas destinés à une zone régionale se répartissent entre les *moyeux* restants, selon une assiette régionale variable et à portée nationale (pour Montmarault). Chaque agence y expédie un véhicule, seule ou avec d'autres agences selon le principe de la collecte du trafic en grappes qui permet d'atteindre de meilleurs taux de chargement.

Carte 3/10. Les aires de desserte respectives des moyeux régionaux du Sernam
Source : Sernam

Carte 3/11. L'aire de desserte du moyeu de Montmarault
Source : Sernam

La construction : localisation et dimensionnement du hub de Montmarault

Dans l'établissement de son plan de transport express, le Sernam avait fait le choix d'un acheminement express avec livraison le lendemain avant 13h par des moyens uniquement terrestres. Il s'agissait de définir l'emplacement d'un point de convergence des flux accessibles de tous les points du territoire en particulier des zones les plus excentrées. L'organisation devait permettre, en une **pulsation,** d'assurer une liaison Brest-Bayonne ou Brest-Nice en saut de nuit. Une simulation des zones accessibles définissait une zone au centre géographique de

la France (triangle Montluçon, Clermont, Moulins). Pour les distances les plus éloignées, les vitesses requises pour atteindre en temps voulu le hub exigeaient des camions roulant au maximum de la vitesse autorisée 130 km/h pour 7,5 tonnes de charge utile. Des véhicules ont été spécialement dessinés pour répondre aux besoins du système. Le nombre de portes étaient fixé en fonction du nombre de lignes régulières soit près d'une par département (en réalité un peu moins du fait des ramassages en grappes).

La rigidité du système et ses limites d'adaptation

Tout est figé : le tri doit être effectué entre lh30 et 2h30 et le temps de transit ne peut guère être réduit (temps incompressible), l'essentiel est imposé par les temps de chargement et de déchargement, le temps de tri et d'acheminement sur les chaînes est de quelques minutes. La première fragilisation du système est due à l'évolution de la législation sur les limites de vitesse qui sont abaissées à 110 km/h. La nouvelle réglementation conduit à une dégradation irrémédiable de la prestation pour les agences les plus éloignées et se traduit par des tournées de ramassage qui s'achèvent plus tôt et à l'inverse des tournées de distribution plus tardives. La forte dépendance de la route peut être préjudiciable au moment où l'express tend à s'intégrer dans des réseaux européens et à se raccorder aux plates-formes aéroportuaires. Fort heureusement le Sernam dispose d'un hub routier en région parisienne qui permet une meilleure connexion avec d'autres modes de transport (Air-Rail).

L'évolution à venir de la législation routière, avec un contrôle plus serré des temps de conduite et de la limitation des vitesses, risque de fragiliser encore la position de Montmarault. Le système souffre en outre d'une faible capacité de réduction des délais, alors que la concurrence propose plus fréquemment des livraisons avant lOh le lendemain : le système semble bloqué. Une évolution à envisager serait alors pour les destinations les plus éloignées le recours à l'aérien, ce qui constituerait de fait une réduction de l'aire de couverture de Montmarault.

A l'inverse, l'amélioration des vitesses d'acheminement peut être influencée par deux variables :

- l'évolution du réseau autoroutier
- la réduction du temps de tri sur le moyeux. Les délais ne peuvent plus guère évoluer par la vitesse de la bande convoyeuse. Une amélioration peut être imaginée par les solutions de déchargement, par le recours à des caisses mobiles qui désolidariseraient les unités de chargement et de déchargement (dans le cas actuel, le chargement ne peut débuter que lorsque le véhicule est

vidé). Cela réduit d'une vingtaine de minutes le transit mais conduit à la multiplication coûteuse des portes.

3.4.2. Les réseaux DPD (Direct Parcel Distribution) et Exapaq : deux systèmes multi-hubs égalitaires

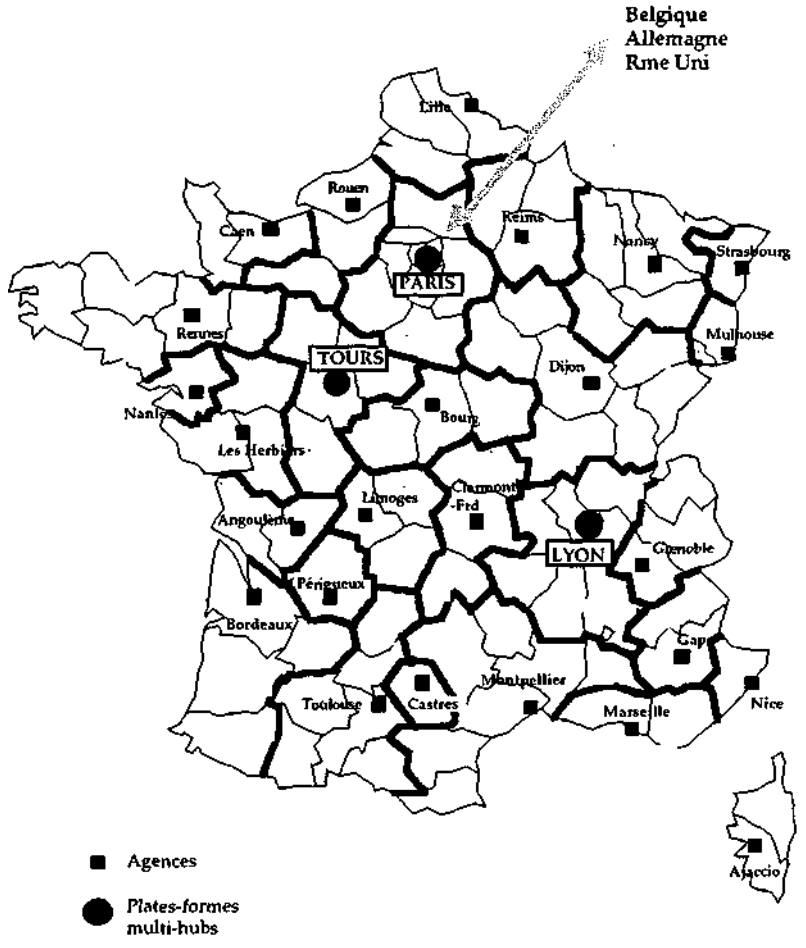
Le réseau franchisé DPD est entièrement dédié au monocolis de moins de 30 kg. Sous l'impulsion allemande et suivant son modèle de fonctionnement, DPD France fédère depuis 1995 les grands réseaux de messagers régionaux qui collaborent à la couverture du territoire national, pour un trafic qui atteignait 8 millions de colis en 1996. DPD compte trois hubs ("plates-formes de convergence" dans le vocabulaire DPD) situés à Paris, Tours, Lyon. Les trois sites sont mécanisés pour assurer un délai de livraison assuré pour la grande majorité des destinations nationales en 24 heures.

Les agences locales à partir desquelles s'organisent les tournées sont reliées aux centres régionaux (les "dépôts" DPD). Elles sont au nombre de 46 actuellement (dont les trois hubs qui ont aussi cette fonction). Les agences sont reliées à ces derniers, soit indirectement, si leur fret est insuffisant (ainsi, les envois de Quimper -dépôt secondaire- sont groupés à ceux du centre de Rennes -dépôt principal-, avant d'être acheminés sur Tours ou Paris), soit à un, voire deux hubs, dès que les volumes à transporter justifient une traction plus directe (c'est le cas de Dijon qui draine les envois de 7 départements et assure quotidiennement une liaison directe avec les hubs de Paris et de Lyon). L'organisation de DPD illustre le principe de polarisation des flux vers les centres de tri mécanisés.

Etabli à Sogaris, après une première localisation à Rosny, le hub de Paris est le noeud principal du réseau et fonctionne quasiment comme un hub à l'international. Outre le poids prépondérant de l'Ile-de-France dans les échanges nationaux, le centre est aussi le point d'entrée pour les partenaires européens : DPD Belgique, DPD Allemagne (le premier apporteur étranger) et le partenaire britannique de la franchise, Parceline. Ces envois sont alors éventuellement réacheminés vers Lyon ou Tours d'où ils seront réaffectés vers les dépôts de distribution. Le plan de transport est réactualisé tous les quatre mois pour tenir compte de l'évolution du trafic[76].

[76]"DPD : agrandissement du hub de Rungis", in *Bulletin des Transports et de la Logistique* n° 2774, du 9 nov. 1998, p. 796.

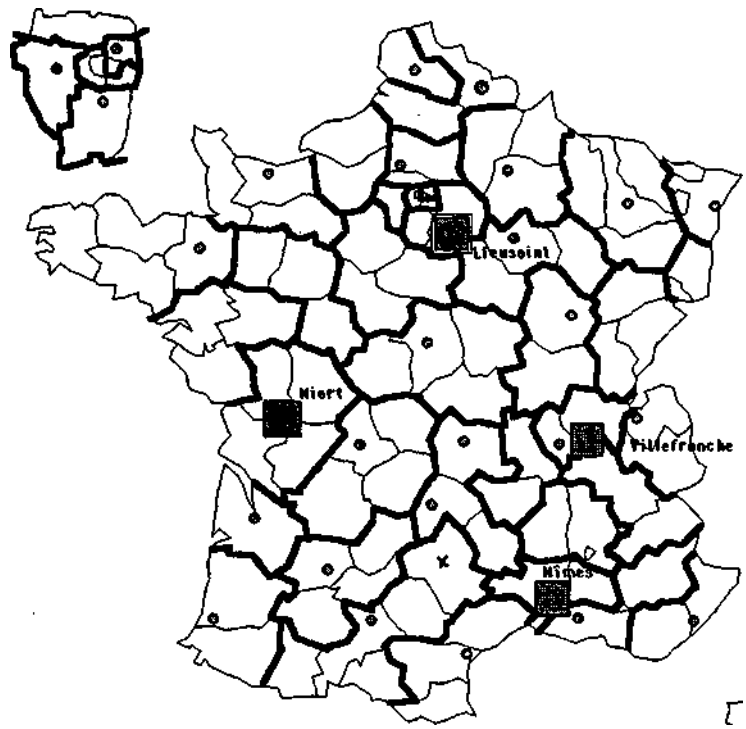
Carte 3/12. Le réseau DPD France (Direct Parcel Distribution)
Source : DPD (janvier 1995)



Avec le choix du monocolis de moins de 30kg, Exapaq, franchise qui regroupe 17 transporteurs régionaux, a fait également le pari de l'industrialisation de la prestation en limitant le poids des envois unitaires. Elle dispose d'un réseau entièrement dédié à ce type de trafic qui atteint en 1996 16 millions d'envois. Le principe de fonctionnement est très similaire à celui de DPD décrit précédemment, dont ce réseau est le concurrent immédiat. L'organisation du réseau s'interprète comme un système de multi-hubs. Chaque agence ("Exacentre" au nombre de 37) est raccordée à un ou plusieurs hubs ("Exatris") selon l'importance des volumes à traiter. Ces centres (les "Exatris") massifient les envois pour assurer dans la mesure du possible un acheminement direct vers les Exacentres distributeurs ou, si les tonnages sont insuffisants, via un autre centre de tri. L'adoption par Exapaq du principe des véhicules articulés limite toutefois un second passage à quai sur un principe comparable aux mini-conteneurs de Grimaud déjà présenté. Le hub principal, doté d'une chaîne mécanisée d'une capacité de tri de 12000 colis/heure, est à Lieusaint en région parisienne. Le quai

s'ouvre sur 40 portes, une pour chaque agence. Afin d'assurer des délais très courts (95% des envois sont livrés le lendemain avant 13h), Exapaq compte sur une offre simplifiée qui refuse le port dû ou le contre-remboursement. Potir l'organisation de ses tournées, chaque centre est libre de son organisation. La plupart ont d'ailleurs recours à la sous-traitance pour obtenir des prix qui sont de l'ordre de 15 à 20% moins élevés que les transporteurs traditionnels.

Carte 3/13. Le réseau Exapaq
Source : Exapaq (1997)



e Plates-formes régionales (Exacentres)

Centres de tri nationaux (Exatri)

X Satellite de livraison (sous dépôt)

Avec le système multi-hubs s'achève cette première section. Aux différentes échelles de fonctionnement de la messagerie, l'approche a proposé une lecture analytique de la composition des réseaux, aussi bien pour les flux que pour les implantations fixes que sont les centres d'exploitation. Dans les différents cas, nous avons cherché à décrire et à interpréter les structures et les fonctions caractéristiques. Les figures théoriques qui permettaient de proposer une première formulation simplifiée ont chaque fois été accompagnées d'une illustration pour les replacer dans un fonctionnement concret.

3.4.3 Conclusion : réseau et principe de subsidiarité

L'analyse des systèmes de messagerie a mis en évidence l'existence d'éléments solidaires (les noeuds et les arcs) qui définissent l'architecture du réseau. Chacun de ces éléments est conçu pour répondre à une certaine capacité de charge (traitement d'un nombre donné de colis dans un temps imparti) et à ses variations de moindre amplitude, qui reflètent les aléas de la demande. Chaque élément (véhicule, plate-forme etc.) dispose ainsi, individuellement et aux différents niveaux de gestion (local, régional ou national), d'une autonomie d'ajustement : en doublant par exemple les tractions entre deux sites ou en agrandissant une plate-forme très sollicitée. L'ajustement le plus immédiat exprime d'abord les adaptations isolées et ponctuelles, dont chacun des éléments du système dispose, sans pour autant interférer sur les autres éléments. La première articulation repose donc sur une certaine autonomie qui ne nécessite pas un contrôle central trop poussé. On peut ainsi dire que l'ensemble de la souplesse du réseau résulte de l'adaptation graduelle de chacun des niveaux emboîtés. Dans cette optique, le principe qui guide l'adaptation du réseau de messagerie est celui de la subsidiarité : la graduation de la réponse à apporter aux variations des flux doit être gérée au plus bas niveau hiérarchique possible, avant de faire intervenir ou modifier l'échelle supérieure. Pour les différents éléments, la présente section a cherché a mettre en évidence les mécanismes de fonctionnement ainsi que les limites potentielles de flexibilité, en termes de tonnage et de temps d'acheminement.

Toutefois, ces figures élémentaires se meuvent dans un horizon de dépendance plus vaste, défini comme système réticulaire, et qu'exprime la morphologie d'ensemble du réseau. Lorsque les limites individuelles de flexibilité des éléments sont atteintes, les transformations nécessaires affectent alors l'échelle supérieure. Dès que les modifications conduisent à une redéfinition du plan de transport ou à une requalification les noeuds d'interconnexion, l'ensemble de la structure du réseau demande à être réinterprétée. En approfondissant ces liens d'interdépendance, nous passons de l'architecture du réseau (qui s'attache plus à l'analyse des éléments constitutifs pris individuellement) à la morphologie, sensible à une interprétation des liens évolutifs entre les éléments et la forme réticulaire. C'est précisément cette dynamique d'ensemble que va envisager la seconde section de cette partie.

SECTION 2. LES PRINCIPES ECONOMIQUES D'ORGANISATION SPATIALE DES RESEAUX DE MESSAGERIE

Si la première section a permis de décrire isolément le rôle et le fonctionnement des divers éléments qui constituent les réseaux de messagerie, ainsi que leur marge d'adaptation, il nous en a aussi montré les limites. Il nous faut maintenant revenir sur la solidarité fonctionnelle qui lie ces configurations élémentaires entre elles pour former un système cohérent. Cette démarche va nous permettre de voir de quelle manière le niveau d'exigence des prestations dicte certaines combinaisons fonctionnelles, dont les composantes spatiales des éléments nous conduiront à établir un lien fort entre l'offre de service et la morphologie même du réseau.

Le fonctionnement des réseaux de messagerie peut se lire à deux échelles différentes : l'échelle locale de l'organisation de la **tournée** à partir de l'agence et centrée sur elle, et les liaisons inter-agences qui mettent en place des relations régionales ou nationales, définissant le **plan de transport.** C'est de ce deuxième type de relation que relève la configuration structurante du réseau. Les opérations terminales d'enlèvement et de distribution constituent dans cette approche des fonctions annexes, largement autonomes quant au personnel et aux moyens mis en oeuvre.

CHAPITRE 1. LA CONSTRUCTION ET L'INTERPRÉTATION D'UN MODÈLE THÉORIQUE DE RÉFÉRENCE

Jusqu'ici, les deux opérations fondamentales de la messagerie, le transport et le passage à quai, ont été présentées sous un jour de complémentarité et de succession. Mais leur rapport peut tout autant s'éclairer par leurs variations opposées au sein de l'opération globale d'acheminement, dans la mesure où le temps et le coût consacrés au transport décroissent lorsque que la fonction de tri gagne en importance.

En effet, la multiplication des opérations de consolidation doit permettre d'obtenir de meilleurs taux de chargement sur un itinéraire raccourci. Ainsi, la solution qui minimise le coût d'acheminement total résulte d'un compromis où les deux fonctions de transport et de tri sont associées. Leur combinaison cherche à optimiser les coûts sous la contrainte de délais préétablis. Un accroissement du coût (ou du temps) accordé à la fonction de tri contribue directement à diminuer la charge accordée au seul transport. Inversement la réduction du nombre des

opérations de manutention conduit à augmenter la part relative du transport dans les délais et le coût d'acheminement.

1. Les composantes du modèle

Pour retrouver les fondements économiques et organisationnels de la configuration des réseaux de messagerie, il faut revenir aux principes même de l'acheminement qui repose sur la combinaison de deux types d'opérations caractéristiques du groupage :

*la **consolidation** du fret qui est associée aux opérations de tri et de manutention

*le **transport** qui correspond au déplacement proprement dit de la marchandise

A ces deux opérations élémentaires sont associés des coûts et des délais spécifiques que l'opérateur va combiner afin de trouver un optimum qui satisfasse les contraintes techniques et économiques. Elles constituent dans cette approche l'essentiel des coûts d'exploitation[77]. L'ensemble des coûts variables que sont les coûts d'acheminement peut se décliner ainsi en quatre postes, ayant trait d'une part à **la traction** :

-la distance totale parcourue

-le taux de remplissage des véhicules

et d'autre part **aux fonctions de groupage** : tri et manutention des envois

-le nombre de plates-formes intermédiaires

-le niveau du coût de tri de chaque plate-forme

Placé en situation concurrentielle, l'opérateur de transport cherche à satisfaire au mieux la demande, sous la contrainte de minimisation du coût total d'acheminement. Il va mettre en place des systèmes de transport qui se présentent comme autant de compromis d'optimisation partielle à partir des variations possibles de différents éléments interdépendants. C'est aux modalités de ces combinaisons que l'on va s'intéresser maintenant, dans la mesure où le choix de ce partage, appliqué à chacune des relations au sein du réseau, va contribuer à exprimer la configuration d'ensemble.

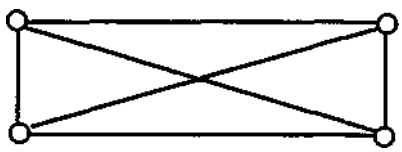
Pour mieux comprendre les tensions contradictoires auxquelles sont soumis simultanément les gestionnaires des réseaux, l'exemple d'une configuration

[77]Pour simplifier notre raisonnement, nous réduirons notre réflexion aux coûts variables qui constituent l'essentiel du coût d'exploitation, écartant les coûts fixes liés essentiellement aux frais de l'immobilier et de personnel administratif.

donnée de quatre points à relier permet d'illustrer les optimisations partielles et par construction les figures spatiales correspondantes.

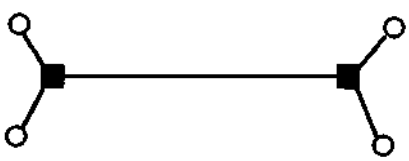
1.1. L'optimisation par les délais

La ligne directe permet d'assurer l'acheminement le plus rapide entre deux points. Mais cette organisation, en évitant toute rupture de charge qui permettrait une consolidation du fret, ne tire qu'un faible parti de l'existence même du réseau potentiel, si ce n'est par l'obtention éventuelle d'un chargement de retour. La contrepartie évidente d'une telle organisation est le risque d'un faible taux de remplissage des véhicules qui ne peut être compensé que par une réduction des fréquences de départ, entraînant des allongements du délai global de livraison.



1.2. L'optimisation par la distance totale parcourue

La recherche de la réduction de l'acheminement à parcourir suppose la recherche d'un parcours commun utile le plus long possible.

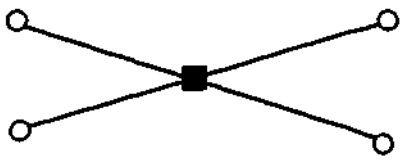


1.3. L'optimisation par les taux de remplissage

L'emploi de véhicules de moindre capacité sur les distances les plus courtes permet le doublement du volume sur la diagonale. Il justifie le recours à un véhicule de plus grande taille qui permet d'abaisser le coût de la charge unitaire transportée sur la plus longue distance.

1.4. L'optimisation par les ruptures de charge et des centres de tri

La solution du centre de convergence a l'avantage de ne comporter qu'une rupture de charge intermédiaire qui correspond simultanément au tri. Contrairement à la première figure la fonction de tri est unique et, à l'opposé des deux solutions précédentes, elle ne comprend qu'une rupture de charge.



Les configurations réelles des réseaux de transport sont d'autant plus complexes que les noeuds ne se répartissent nullement de manière homogène sur le territoire et que leur nombre est nettement plus important, ce qui en complique encore l'approche. Les organisations concrètes résultent cependant d'un compromis entre ces divers optima. Il devient alors intéressant mettre en avant les facteurs qui vont influencer de manière décisive la structure d'ensemble.

2. De la ligne au réseau

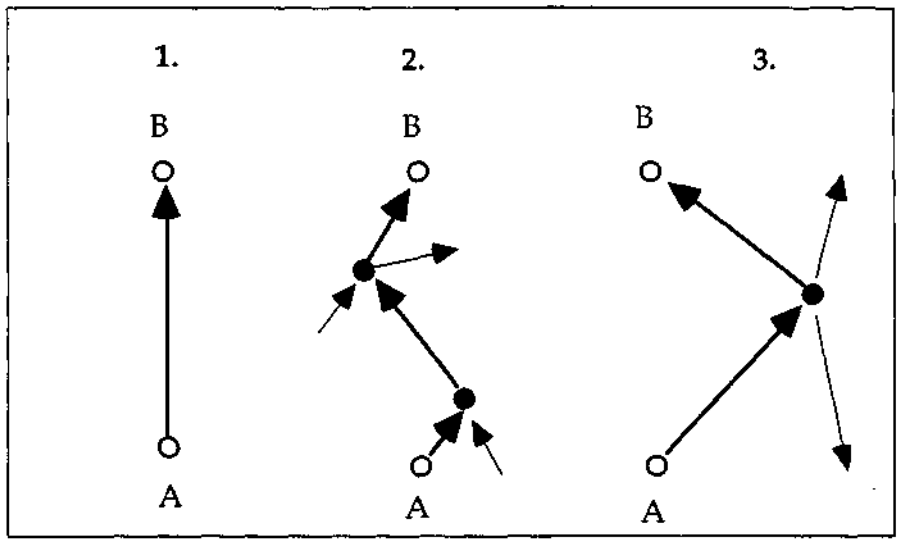
Pour établir un plan de transport entre deux agences, plusieurs solutions sont envisageables, parmi lesquelles l'opérateur va choisir selon les volumes de fret à traiter et les délais impartis :

-la liaison directe d'agence à agence (1)

-la concentration sur un centre de consolidation avec deux ruptures de charge ou plus (2).

-la convergence vers un lieu unique des envois avec une seule rupture de charge selon le principe de l'étoile régionale ou du hub and spokes, solution qui, si elle allonge la distance parcourue, a l'avantage de réduire l'ensemble des opérations de tri à une seule manutention centralisée (3).

Schéma 3/17. De la ligne au réseau
Source : élaboration personnelle



Il est rare qu'une liaison inter-agences repose sur plus de deux ruptures de charge intermédiaires, limitant donc à trois les relations élémentaires possibles. L'organisation d'ensemble d'un réseau peut être bâtie de manière homogène en n'ayant recours qu'à un seul type de relation. Mais, le plus souvent, les systèmes d'acheminement doivent traiter des flux d'importance variable et sont amenés à combiner les diverses possibilités offertes. De manière générale, les chargeurs cherchent à limiter le nombre de ruptures de charge auxquelles sont associés, outre les coûts propres de manipulation et des contraintes temporelles, des risques de dévoiement, de casse ou de vol qui ne sont pas négligeables dans l'évaluation de qualité du service.

Sur le plan morphologique, on voit que la détermination d'une liaison entre noeuds engage une organisation partielle ou totale du réseau. De même, chercher à établir le niveau optimal du coût d'exploitation inter-agences doit conduire à envisager une configuration plus ou moins complète du système d'exploitation, du moins sur les grandes lignes de son architecture. Ainsi, le coût et le délai de l'acheminement entre deux points, c'est-à-dire le niveau du prix de revient et la durée des opérations de manutention et de transport, peuvent être considérés comme partiellement solidaires de l'organisation de l'ensemble du réseau.

Si l'en s'en tient ainsi aux trois types élémentaires de relations, tels qu'ils ont été définis précédemment, leur systématisation à l'ensemble des relations au sein d'un réseau permet d'établir les trois schémas d'organisation-type suivants :

2.1. Le réseau maillé

Le réseau maillé met en relation toutes les agences entre elles, créant un tissu dense de lignes. Chaque noeud du réseau doit donc disposer d'une capacité de tri autonome au départ pour assurer l'envoi individualisé vers chacune des autres destinations. Dans ce cas de figure, les liaisons directes entre agences évitent les ruptures de charge intermédiaires et libèrent théoriquement le réseau d'une contrainte de coordination forte entre les lignes.

On trouve de telles configurations pour les réseaux dont les envois sont plus lourds, parce que le poids important du chargement rend inopérant un passage à quai pour des véhicules qui sont vite saturés avec ces envois. A l'opposé, des délais très courts peuvent imposer une liaison en droiture que le délai d'une consolidation compromettrait. Dans les deux cas cependant, les relations directes de point à point mettent en cause la solidarité que suppose par définition le réseau.

Dans la réalité, les exemples de liaisons régulières et directes entre agences sont des cas minoritaires, réservés aux centres les plus importants ; pour la majorité des relations, deux types de phénomènes en empêchent la réalisation :

-l'insuffisance de fret vers certaines destinations, qu'elle soit liée à la taille de l'agence ou à l'orientation économique de sa région d'implantation

-une pression accrue sur les délais se traduit par une plus grande fréquence des départs et peut conduire à la même situation que la précédente. On peut d'ailleurs souligner que plus les délais se raccourcissent, plus le nombre d'agences en mesure d'assurer des relations directes vers les autres tend à s'amoindrir. Le risque d'avoir des véhicules peu chargés s'accroît alors d'autant. On peut y remédier partiellement en réduisant la capacité unitaire par l'usage de véhicules de moindre taille, mais par la même occasion, on se prive d'économie d'échelle.

Par ailleurs, une fréquence accrue des départs risque d'accroître les amplitudes des chargements, différences que l'attente plus longue sur la plate-forme pouvait éventuellement amortir. Le nécessaire calibrage des moyens de transport sur la plus forte demande conduit de fait au surdimensionnement du parc ou des véhicules. Ainsi, dans de nombreux cas, la solution des relations point à point ne peut plus être envisagée, il faut dès lors avoir recours à des regroupements sur des centres désignés qui sont en mesure de générer des flux suffisamment importants pour assurer des liaisons directes avec les autres agences. La recherche de liaisons régulières et directes entre agences ne s'adresse alors plus qu'aux

centres qui disposent d'assez de flux pour en justifier le recours. C'est le principe même des centres de concentration.

2.2. Le réseau avec centres de concentration

Dans ce type de réseau, sans doute le plus commun parmi les messagers, les noeuds les plus importants jouent le rôle de centre de réexpédition pour les centres de moindre envergure dont ils assurent les interconnexions dans des délais compatibles avec leurs engagements et dans des conditions économiquement intéressantes. Ces plates-formes sont en mesure, soit par leurs propres flux, soit par la multiplicité des apporteurs, d'assurer des liaisons directes vers les divers centres de destination. Ils servent ainsi de pivots au système qui se hiérarchise. Les agences secondaires peuvent acheminer tout ou partie de leurs envois vers un ou plusieurs de ces points intermédiaires.

Morphologiquement, les centres de réexpédition forment entre eux un maillage (qui peut ne pas être toujours complet). Ils superposent des fonctions de groupage, de dégroupage et de tri des envois. Afin d'assurer le plus possible de liaisons directes avec les autres centres de concentration, voire avec des agences de second rang, ils doivent justifier de trafics suffisamment importants, c'est pourquoi ces centres coïncident avec les agences les plus importantes et correspondent généralement aux plates-formes des grandes agglomérations.

2.3. Le réseau en huh and spokes

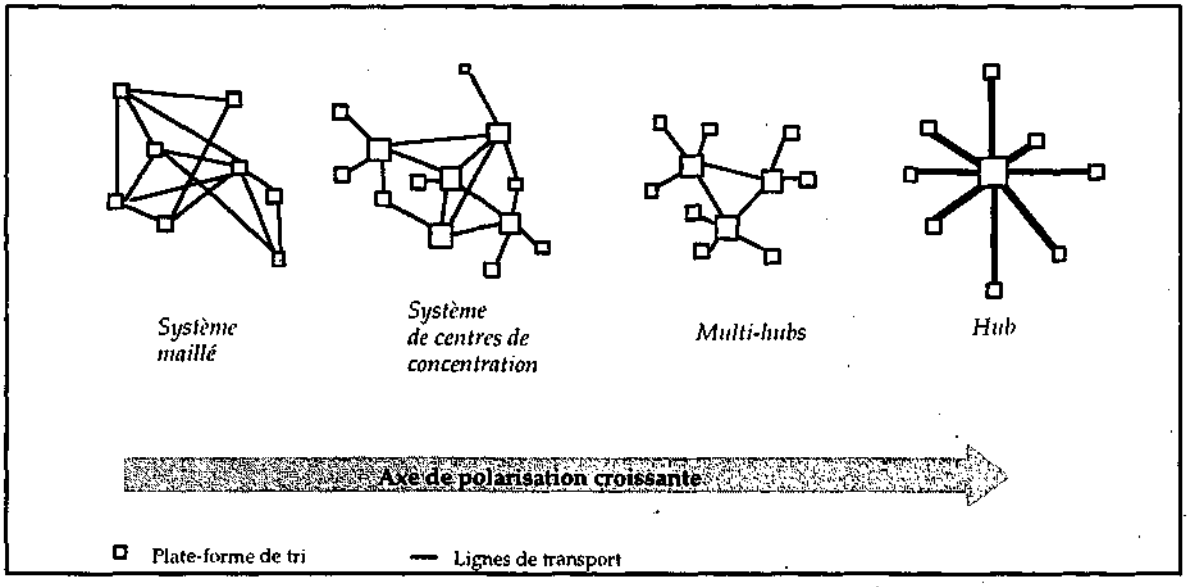
L'organisation en **hub-and-spokes,** évoqué plus haut entre aussi dans cette approche systématique des configurations potentielle des réseaux. Le rabattement des flux vers un seul point, le pivot ou moyeu central, constitue ce dernier, en principe, comme l'unique centre de tri du réseau. Les liaisons convergent vers cet unique centre et dessinent alors comme les rayons d'un réseau polaire ou central.

2.4. Le principe de polarité comm.e élément de classification morphologique

Si l'on pose l'existence de réseaux intermédiaires qui combinent certaines des caractéristiques des trois modèles de base, leur succession peut s'organiser autour de la notion de **niveau de polarisation** (figure 1) qui sert de principe de lecture et de classement des réseaux. Tous les cas intermédiaires sont bien sûr imaginables le long de cet axe. La caractéristique majeure de ce classement est le nombre de sites servant de pivots aux flux comme centres de tri : dans le système maillé,

chaque noeud assure cette fonction pour son aire de desserte, alors qu'à l'opposé dans un système central, seul le hub (ou plaque tournante) centralise cette fonction pour tous les noeuds du réseau. On retrouve ici, mais énoncé à l'échelle de l'ensemble du système, le principe selon lequel l'augmentation du nombre de plates-formes de tri diminue la distance effective parcourue par le colis.

Schéma 3/18. Typologie simplifiée des réseaux de messagerie
Source : élaboration personelle



3. **Colirail : la lecture d'un réseau comme superposition de figures élémentaires**

L'exemple de Colirail cherche à montrer qu'aucune organisation ne correspond explicitement aux formes simples telles qu'elles viennent d'être précisées. Le réseau fonctionne bien plus en combinant ou en superposant ces modèles. Toutefois, au-delà des relations très complexes et parfois instables qui lient entre eux les noeuds du réseau, il faut insister sur la valeur relative des arcs. Car en faisant ressortir les axes les plus importants, qui sont aussi les plus stables, on peut dresser la configuration significative du réseau.

3.1. Une prestation de messagerie haut de gamme

Avec 179 MF de chiffres d'affaires en 1996, Colirail se présente comme un artisan de l'express offrant la possibilité de solutions adaptées à chaque client. Cette offre repose sur une faiblesse relative des volumes transportés et une souplesse de traitement qu'interdirait la recherche de trop forts tonnages. Elle doit permettre une approche personnalisée des envois et des services et une adaptation conséquente du système d'acheminement. Ainsi, chaque accord de prestation a

son propre cahier des charges. L'organisation du transport doit être en mesure d'épouser les besoins particuliers des clients. L'importance du suivi des colis et de la remontée d'informations a conduit l'entreprise à se doter d'un système informatique performant.

En contrepartie, il s'agit d'une prestation relativement chère. Elle s'adresse donc en priorité à des entreprises pour lesquelles la garantie de qualité du transport importe en priorité (fiabilité et acheminement sans dommage). On n'est guère surpris de trouver parmi les clients de ce service, des chargeurs confiant des produits à très forte valeur ajoutée : l'industrie pharmaceutique, l'électronique, la bureautique, les entreprises de décolletage (dont les pièces mécaniques sur mesure doivent être acheminées en urgence), ou encore les métiers de l'impression et de l'édition.

Le réseau Colirail propose une desserte nationale avec une livraison le lendemain avant 9h pour tout enlèvement en France la veille. Cette offre créée en 1977 ne s'applique que pour les colis de moins de 30kg dont l'entreprise revendiquait en 1995, 30% du marché[78]. L'avantage compétitif repose d'abord sur un ramassage plus tardif des envois ; alors que les messagers classiques achèvent leurs tournées avant I8h, Colirail prend en charge des envois jusqu'à 20hl5 au plus tard.

3.2. L'architecture du réseau

L'aire de desserte de Colirail se limite à la France métropolitaine. Son offre de transport dépasse les frontières nationales par des accords qui la lient à CRIE pour les envois internationaux, laquelle en retour lui confie l'acheminement de ses envois français. Par ailleurs, Colirail est aussi dégroupeur pour DHL et plus particulièrement pour des destinations du Sud de la France que peu de messagers sont en mesure d'offrir dans des délais compatibles avec les délais et la qualité de service qu'exige l'express. Colirail a aussi compté un temps Fedex parmi ses clients, cet intégrateur fait aujourd'hui appel à Taxicolis.

Le réseau Colirail s'appuie sur 13 plates-formes réparties sur l'ensemble de la France. Leurs implantations suivent une approche plus logistique que proprement commerciale, qui imposerait des implantations dans les seules métropoles régionales, ainsi Beuzeville à proximité du Pont de Normandie, St

[78]Colirail transportait en 1993 1,6 millions de colis pour 179 MF de CA, en progression en 1994, avec respectivement 1,9 millions et 2 millions de colis pour 170 salariés.

Dizier à mi-chemin entre Strasbourg et Paris. Si du fait des faibles trafics, aucune de ces plates-formes n'est actuellement automatisée, elles disposent toutes d'un système d'information code à barres avec flashage à chaque rupture de charge, opération qui permet de localiser les colis tout au long de la chaîne de transport.

C'est vers ces plates-formes que convergent les véhicules des *"navetteurs"*, correspondants en bout de lignes qui acheminent les envois jusqu'au centre de concentration. Sur leur trajet, ces derniers collectent les colis que leur remettent les correspondants locaux selon une grille horaire préétablie, mais susceptible d'être modifiée facilement. Pour des volumes plus importants ou pour les tractions inter-agences routières, Colirail peut faire appel à des louageurs. Le départ des différents centres des navetteurs se fait vers 4h afin d'arriver au dernier arrêt de distribution avant 8h30, laissant une plage horaire juste suffisante pour garantir une livraison avant 9h. Vu le nombre relativement réduit de positions traitées par le réseau, les tournées restent élémentaires et sont composées de quelques arrêts (en moyenne moins d'une vingtaine par correspondant). Les plates-formes sont quotidiennement reliées entre elles par voie routière ou aérienne que justifient les délais tendus pour des distances supérieures à 500 km. L'organisation de ces relations incombe plus directement à Colirail.

A côté de ces fonctions de transport, Colirail propose un service d'entreposage sur la plupart des plates-formes (Colistock) et à travers sa filiale Essort va jusqu'à proposer un service après-vente garantissant au client une intervention dans les plus brefs délais. Les activités logistiques n'interviennent encore que marginalement pour des produits dont la spécificité technique est très marquée.

3.3. Les moyens

Le siège parisien dispose de 6 filiales en province et de 5 agences franchisées. Les volumes à traiter sont relativement faibles par rapport à la concurrence, et avec moins de 10 000 envois quotidiens, Colirail est très loin des 150 000 positions traitées par Jet Services (dont de nombreux plis). Colirail ne dispose donc de véhicules propres que pour la région parisienne. Ailleurs, l'entreprise travaille avec des correspondants locaux, de petites entreprises de course ou de taxi-marchandises. Avec la progressive croissance des positions et le souci d'amélioration de la qualité de service, leur nombre est passé de 90 initialement à 290 à l'heure actuelle. En effet, la multiplication des destinataires et le raccourcissement des délais réduit continuellement le temps de livraison et de ramasse, contribuant à la multiplication des véhicules en service. Les sous-

traitants sont rémunérés à la position et, en ville, disposent d'un forfait kilométrique de l'ordre de 2,25F.

Les tractions inter-sites peuvent être confiées :

- à des correspondants dont certains prennent la fonction de• *navettiers* comme nous l'avons vu plus haut : ils sont chargés au départ en bout de ligne de collecter le fret chez les différents correspondants locaux et de les acheminer vers la plate-forme de concentration.

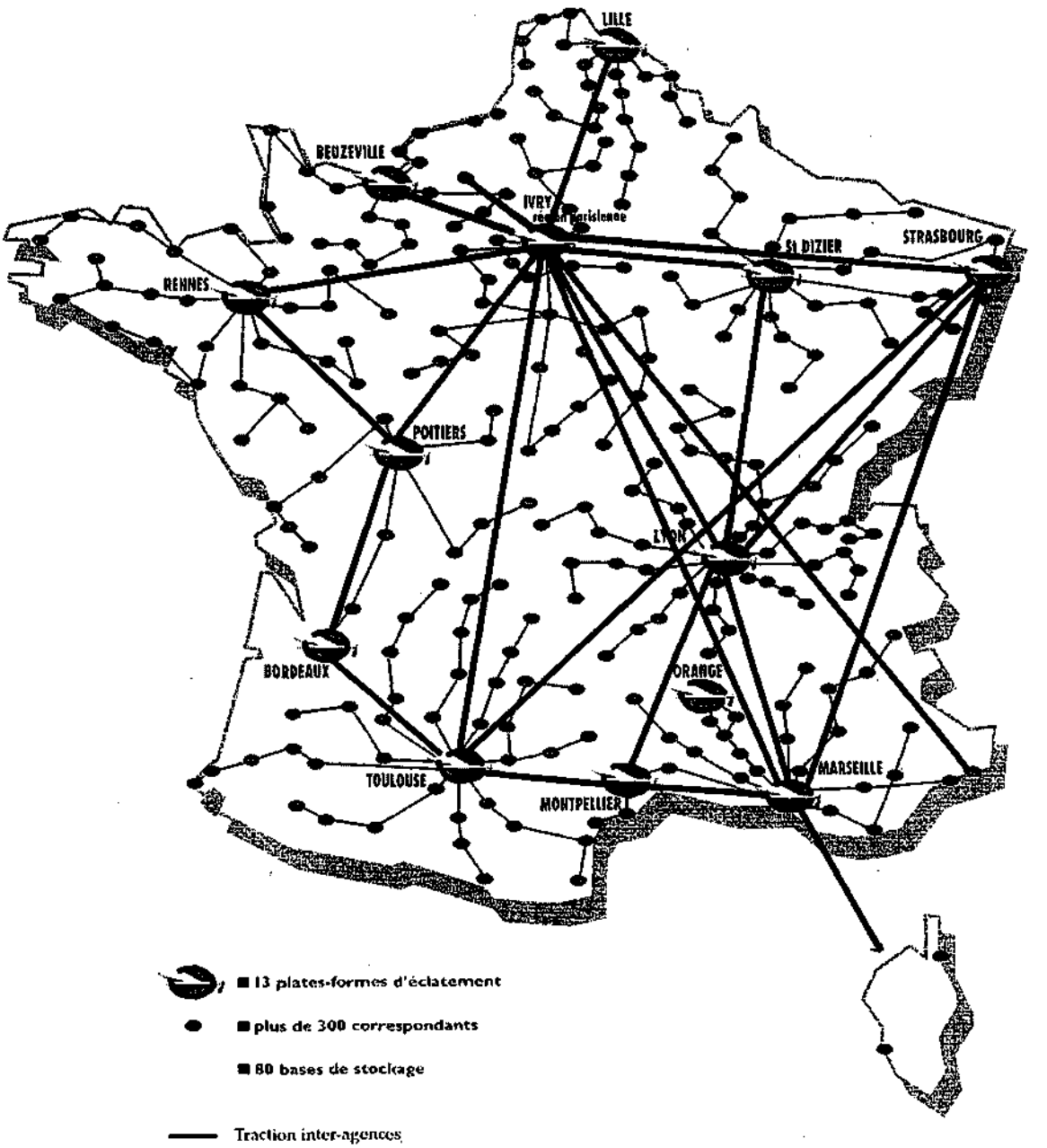
  Le rabattement vers les plates-formes n'est nullement systématique : dans certains cas, les envois peuvent être acheminés directement entre deux correspondants Colirail selon un tarif kilométrique, après accord de la direction régionale, pour répondre aux attentes des clients ou se conformer à la contrainte de la livraison avant 9h.

- à des louageurs qui disposent de véhicules plus importants. Seule la distribution dans Paris et son agglomération est assurée directement par Colirail.

- Enfin, ne disposant pas d'avions en propre, Colirail sous-traite la traction de son fret aérien à des compagnies intérieures et plus particulièrement Air France Europe avec qui elle a passé des contrats annuels d'allottement, ce qui ne l'empêche pas d'avoir recours aux services d'AOM ou d'Air Liberté sur certaines liaisons.

Carte 3/14. Le réseau Colirail
Source : Colirail (1996)

Le réseau Colirail



3.4 Un réseau plastique particulièrement adapté

Les faibles volumes traités, leur poids unitaire restreint et la liberté d'action de l'organisateur par rapport aux moyens sont autant d'éléments à souligner pour comprendre la souplesse d'adaptation potentielle du réseau. Celui-ci ne cesse d'ailleurs d'évoluer selon les besoins des clients et l'amélioration des délais sur certaines régions. Des lignes directes temporaires ou plus durables peuvent être établies pour répondre aux contraintes horaires avec une liberté que ne permettraient pas des envois plus lourds. Ainsi, parfois, un parking ou une aire de repos autoroutière suffit à consolider certains envois. La souplesse du réseau repose aussi sur la flexibilité de la sous-traitance, et tout particulièrement des 290 correspondants dans le secteur particulièrement concurrentiel de la course.

Le recours à des prestataires extérieurs, comme les compagnies aériennes, est une autre cause d'évolution dans l'organisation et le dessin du réseau : ainsi, l'impact de la déréglementation aérienne intérieure a eu des effets positifs quant au niveau de tarif ou à l'ouverture de nouvelles lignes, comme récemment celle vers Toulon ou Chambéry par exemple. L'augmentation des fréquences et la multiplication des aéroports desservis a permis le développement de nouveaux marchés. En revanche, cette nouvelle donne de la concurrence se traduit par une réduction sensible de la taille des avions : ainsi les cargaisons qui pouvaient précédemment être groupées en conteneurs dans des Airbus A300 ou A 320 doivent être désormais chargées en vrac dans des appareils plus petits.

3.5. Lecture du réseau Colirail comme superposition de figures élémentaires où s'impose une plate-forme centrale

L'adaptabilité des différentes lignes et leur modification effective varient en fonction de l'importance des volumes. La plus forte propension à la redéfinition des arcs secondaires souligne en revanche la stabilité des axes principaux, stabilité qui résulte à la fois de la permanence des liaisons et des moyens plus lourds mis en oeuvre pour les réaliser. Au sein du réseau Colirail, le partage des trafics suit la répartition suivante :

- 10% des positions sont acheminées en régional court (fonction étoile des plates-formes)
- 90% des envois se font en national (passage par deux plates-formes d'éclatement)
- 30% des expéditions se font par voie aérienne (dont l'essentiel au moyen de la fonction hub de la région parisienne).

Une représentation cartographique exhaustive de l'ensemble des liaisons en rendrait l'aspect illisible. Ainsi la carte reproduite à partir de la brochure publicitaire de Colirail ne représente que les flux les plus importants. Suggestive dans sa configuration d'ensemble, sa validité est plus limitée pour une étude de détail. Une bonne partie des lignes de rabattement vers les plates-formes a été modifiée pour répondre à de nouvelles demandes.

Afin de présenter de manière cohérente et fidèle l'organisation du plan de transport, il faut lire la carte comme la superposition simultanée des divers types de réseaux simples.

3.5.1. Le pivot aérien parisien comme hub

L'agence parisienne apparaît *de facto* comme le noeud central du dispositif, qu'elle domine par son importance. Au sein de l'organisation, elle correspond au principal marché du fait du poids et de l'orientation économique de l'agglomération parisienne tout en jouant le rôle de pivot pour la desserte aérienne nationale. L'aéroport d'Orly concentre les départs des envois provenant de la majeure partie du nord de la France vers les destinations les plus méridionales ; à l'inverse, il sert de lieu de transit pour les Remontées Aériennes Secondaires (RAS) du reste de la France vers Paris. C'est enfin un lieu de connexion entre Colirail et ses principaux remettants internationaux : DHL et CRIE.

La sécurité des transports implique ainsi également une concentration des parcours, qui est renforcée, est-il besoin de le rappeler, par la carte des vols intérieurs français. Colirail privilégie par ailleurs systématiquement le passage par Orly dans le cas d'une liaison entre aéroports de province, afin de réduire le risque de dévoiement de la marchandise en prenant en charge ses propres envois en transit, alors que dans un aéroport de province cette opération serait effectuée par le transitaire aérien.

Ces différents éléments conjugués confèrent à la plate-forme parisienne une sur-représentation qu'accentue indéniablement le mode aérien, remplacé par des liaisons routières moins coûteuses dès que cela est possible.

3.5.2. Le réseau routier inter plates-formes

Les envois qui transitent par les plates-formes empruntent essentiellement le mode routier. On peut y ranger les liaisons Rennes-Poitiers, Bordeaux-Toulouse ou encore Montpellier-Nice. Ce schéma répond à une organisation classique de messagerie par liaisons entre centres de consolidation.

3.5.3. Le maillage des liaisons directes entre correspondants.

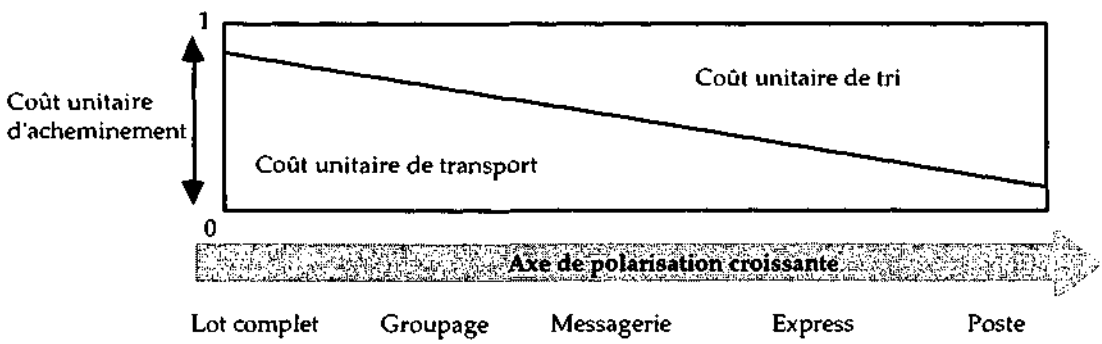
Enfin, il existe un maillage plus fin, établissant une liaison directe entre les correspondants. Avec moins de 1% des flux, il reste très secondaire selon l'importance des volumes concernés. Ce type de relation constitue le maillage le plus direct mais aussi le moins stable. Sa fonction est pourtant importante dans un cadre local puisqu'il permet de surmonter les coupures organisationnelles qu'impose l'arborescence des circuits de dessertes terminales reposant sur un découpage suivant les codes postaux. Ainsi, entre Dôle (39) orienté vers Lyon et Besançon (25) rattaché à Saint Dizier, une navette est mise en place pour assurer dans de meilleurs délais et souvent à moindre frais l'acheminement des envois ; le développement du marché nantais a conduit à l'ouverture d'une ligne directe vers Paris. Afin d'assurer dans un premier temps un chargement suffisant, le véhicule prenait en charge les expéditions de différents correspondants, conduisant à une redéfinition locale du plan de transport.

4. Polarité réticulaire et décomposition des coûts de messagerie

L'axe de polarisation croissante se réfère au compromis entre les fonctions de transport et de tri. En effet, si la fonction de tri est déterminante dans le coût, la part relative du transport, plus faible, contribue à déterminer une morphologie polaire. En revanche pour un coût de transport plus onéreux, l'opérateur cherche à minimiser la distance parcourue, quitte à multiplier le nombre de centres de tris intermédiaires. Nous retrouvons bien là les deux figures extrêmes de notre typologie.

Schéma 3/19. La partage des coûts de transport et de tri dans les coûts d'acheminement

Source : élaboration personnelle



La répartition du coût des différentes opérations contribue directement à fixer les lignes directrices de la morphologie des réseaux étudiés. On retrouve pour

l'ensemble des envois, donc à l'échelle du réseau cette fois, la relation liant le transport et la fonction de manutention selon un rapport inversement proportionnel :

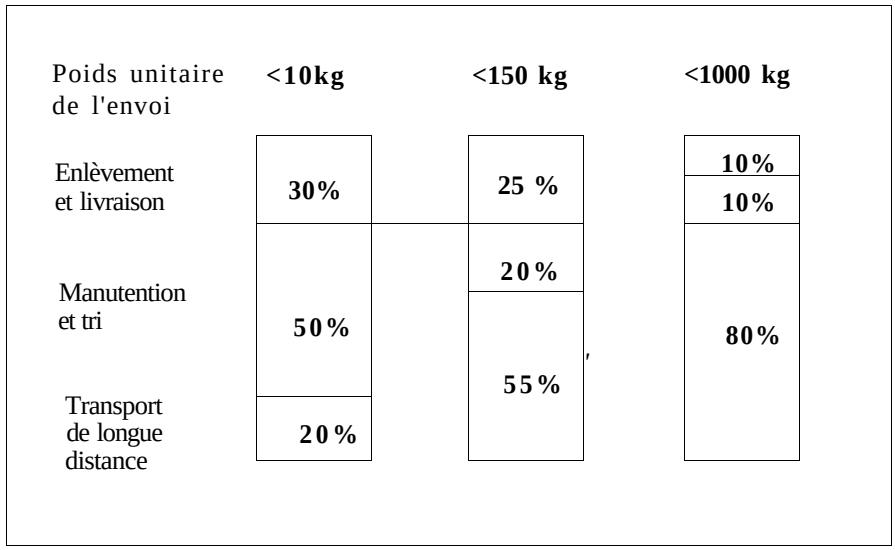
- d'un côté, les opérateurs traitant d'envois légers sont confrontés à la gestion de flux peu denses combinés à des délais réduits. Ils sont amenés à rechercher une optimisation de leur organisation par la consolidation de leurs envois. Pour concilier de meilleurs taux de remplissage avec des temps d'acheminement plus courts, des configurations en hubs and spokes sont couramment mises en oeuvre, lesquelles tout en concentrant les flux sur quelques lignes, regroupent la fonction de tri en un seul lieu.
- à l'opposé, les envois plus lourds vont favoriser les liaisons directes et se constituer un réseau maillé. Par leur poids unitaire, mais également par des fréquences moins régulières, les envois plus pondéreux assurent un meilleur taux de remplissage des véhicules.

Entre le réseau maillé et le réseau central, les autres opérateurs tendent à constituer des configurations intermédiaires pour répondre au mieux aux exigences du type de produit acheminé. Si l'on accepte ce schéma d'interprétation globale, la figure 2 permet d'en synthétiser les grandes lignes qui mettent en regard la structure des envois et la morphologie des organisations.

Le principe de la décomposition inégale des coûts de revient de la messagerie selon les poids de l'envoi peut être confirmée empiriquement : le courrier express traite ainsi des envois souvent inférieurs à 10 kg, alors que les opérations de transport aérien représentent à peine un dixième du coût total, comme le suggèrent les données suivantes du schéma, mentionnées par M. Savy dans un article qui se réfère plus spécifiquement à la messagerie express[79].

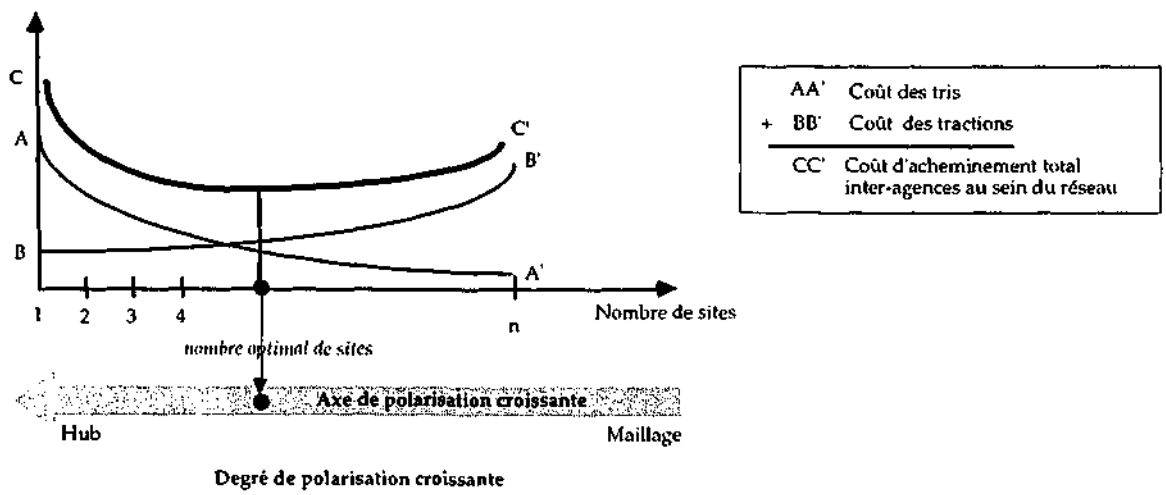
[79]Savy M., "La messagerie express en Europe", in *La messagerie express*, Table Ronde 101, CEMT, Paris, 1996, 123 p., p. 39.

Schéma 3/20. Décomposition des coûts de messagerie
Source : Savy (1996)



A partir des remarques précédentes, un schéma de synthèse peut être proposé qui associe de manière systématique la répartition des coûts d'acheminement et le nombre souhaitable de centres de tri.

Schéma 3/21. Composition des coûts et nombre optimal de sites de tri
Source : d'après M. Savy (1995)[80]



Cette première réflexion aboutit donc à la mise en évidence des relations existant entre les caractéristiques des objets qui transitent par un réseau de messagerie et la configuration de ce dernier. Ces caractéristiques se déclinent selon deux

[80]Savy M., *Morphologie et géographie des réseaux logistiques,* document de travail LATTS, 1995, repris partiellement dans Savy M., Veltz P., *Economie globale et réinvention du local,* Datar/Editions de l'aube, 1995, 189 p., pp. 85-94.

composantes essentielles : le poids unitaire de l'envoi et son délai d'acheminement.

5. Les réalités technico-économiques de la morphologie des réseaux.

L'effet structurel sur la forme des réseaux des variations de la taille des envois associées à la contraction des délais peut être éclairé la recherche d'économies d'échelle qui associent nécessairement une approche par les coûts et par les délais des activités de tri et de transport.

5.1. Le tri : la recherche d'économies d'échelle

La logique **d'économies d'échelle** s'exprime dans sa forme classique pour les centres de tri où le coût unitaire de production décroît lorsque la capacité de traitement des installations augmente selon le principe de rendements croissants. La fonction de coût moyen à long terme est alors décroissante, sous l'effet conjugué des économies d'échelles et de l'apprentissage ("learning effect") . Le principe d'une convergence accrue des flux permet de dégager des avantages économiques quant à la manutention des colis, car une plus forte concentration permet d'envisager l'industrialisation des traitements, choix que favorise en outre la diminution de la taille moyenne des objets à traiter. La mécanisation du tri dégage d'importantes économies d'échelle, comme le suggère une comparaison des coûts entre diverses solutions de tri, établie par le Ministère des Transports[81].

Le tableau reproduit ci-dessous montre le coût décroissant du traitement unitaire avec des installations plus performantes :

Tableau 3/3. Les coûts unitaires selon la capacité de tri
Source : OEST-Stratorg (1995)

	Tri mécanique	Tri mécanique	Tri manuel
	15 000 colis/h	5000 colis/h	200 à 400 colis/h et manutentionnaire"[2]
Coût du tri simple	1,87	2,85	1,00
Coût immobilier	0,22	0,44	1,32
Coût du S.A.V.	0,40	0,40	1,20
Total	2,49 FF	3,69 FF	3,50 FF

[81] *Rapport Messagerie* OEST-Stratorg, août 1995.
[82] *Transports Magazine, "L'informatique donne des ailes aux chaînes de tri aérien"*, juillet/août 1997, pp. 50-54.

En retour, la nécessité d'atteindre un certain seuil de rentabilité suppose une alimentation suffisante des installations en nombre de colis, logique qui renforce encore le regroupement des envois. La suppression de centres secondaires se traduit ainsi par une polarisation croissante des flux au sein du système d'exploitation.

On notera que la solution du traitement manuel paraît compétitive par les coûts. Elle souffre en revanche d'un double handicap en termes de qualité de service et de délai :

- la fiabilité plus faible des opérations manuelles se traduit par des coûts plus élevés en service après-vente (S.A.V.) sous forme de gestion de litiges et réexpédition.
- la rapidité du traitement des colis qui est nettement améliorée par le recours à un tri mécanique, de telle sorte que ces facteurs vont aussi jouer en faveur de la concentration.

La mise en place de telles "usines à colis" modifie profondément la géographie des réseaux, car sous l'effet de l'importance des investissements à réaliser et de la concurrence, les messagers sont appelés à centraliser ces opérations de tri sur un nombre réduit de plates-formes très équipées.

Un recours accru à des installations performantes de type industriel et une moindre sensibilité générale aux coûts de transport expliquent la tendance croissante à la concentration des opérations de tri vers un nombre réduit de centres. L'industrialisation du traitement de la messagerie à mesure que décroît la taille moyenne des envois suit en cela la même logique que les autres secteurs par la recherche d'économie d'échelle et une tendance à la concentration sur un nombre de plus en plus réduits de sites.

5.2. *Approche en termes de délais*

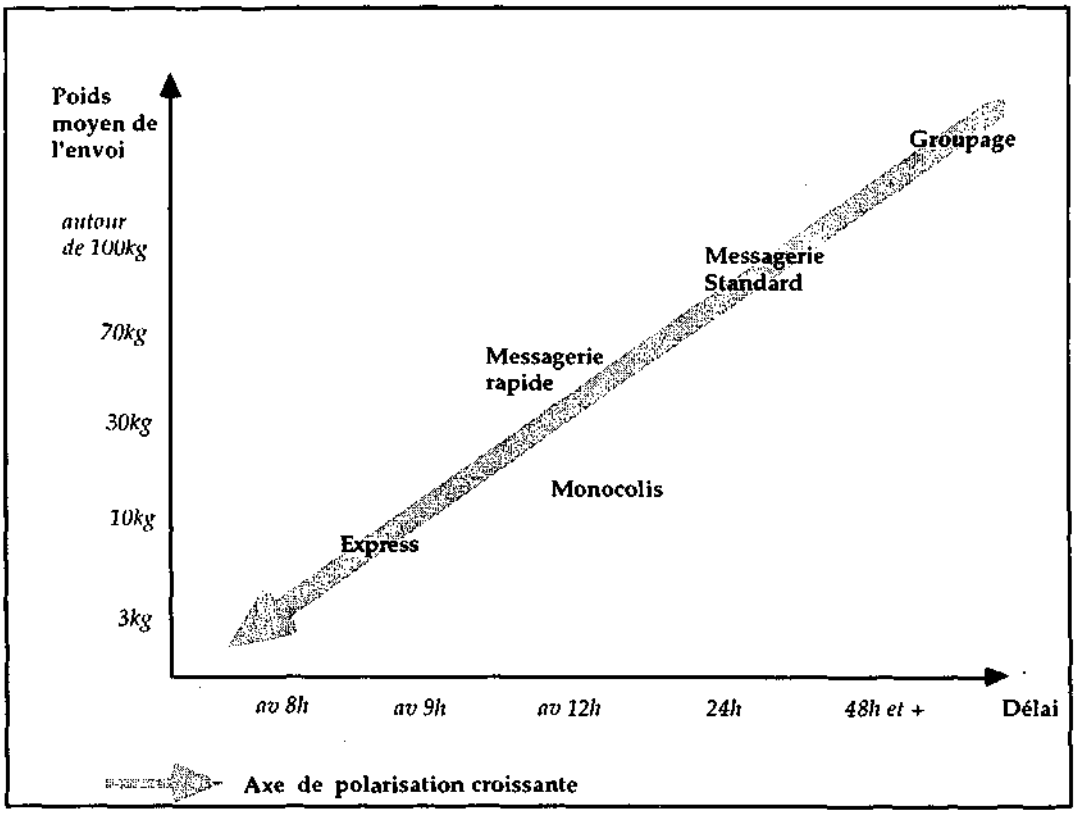
Par-delà une simple appréciation selon les coûts, la diminution progressive du poids est synonyme d'une contraction des délais. Le recours à des plates-formes de traitement mécanisé des envois extrêmement performant s'explique aussi par la volonté d'améliorer la **rapidité et la fiabilité du tri** par rapport à une opération manuelle, car le temps consacré au tri augmente avec la diminution de la taille des envois. C'est une conséquence directe des économies de densité recherchées qui se traduisent par un nombre grandissant d'envois consolidés au sein d'un même véhicule, envois qu'il faut alors charger, trier et recharger dans les meilleurs délais. Les processus automatiques permettent de s'acquitter de cette

tâche au mieux. Les installations mécanisées se justifient alors d'autant plus que la rapidité du tri est exigée à des moments clés de l'acheminement pour le respect du contrat de transport.

La diminution du temps de tri obtenue par mécanisation peut être considérable, selon la performance de l'installation. Alors qu'un tri manuel de 5000 colis est réalisé en près de 5 heures, cette tâche est effectuée, avec un taux d'erreur très nettement réduit, en une heure avec un tri mécanique de 5000 colis/heure. La durée est ramenée à 20 minutes avec un tri mécanique plus puissant de 15 000 colis/heure. Les temps de parcours allongés pour acheminer les colis sur des centres de tri plus puissants se justifient donc au seul critère de la réduction du temps global d'acheminement. Ainsi un gain de temps dans le tri peut être contrebalancé jusqu'à une certaine limite par un temps plus long d'acheminement. Là aussi une logique de productivité pousse à une concentration des centres de tri.

A la suite des développements qui précèdent, peut donc être établie une première grille d'analyse (figure 5) qui met en relation les caractéristiques des envois et la configuration des réseaux de messagerie selon leur degré de polarisation.

Schéma 3/22. Segmentation du marché et caractérisation de la morphologie des réseaux
Source : élaboration personnelle



Les développements théoriques et les justifications économiques développées jusqu'ici méritaient une confrontation avec des données empiriques. L'établissement de ces preuves se heurtait d'emblée au problème majeur de la confidentialité des statistiques dans une activité hautement concurrentielle. Cet obstacle n'a pu être que partiellement levé par les contacts personnels noués au cours des entretiens. Dans la collecte des données, nous avons aussi essuyé des refus systématiques de certaines entreprises ou d'autres qui n'ont pas envoyé les chiffres promis. Enfin le caractère très restreint de la population initiale de réseaux organisés à l'échelle nationale et qui pouvaient entrer dans cette recherche (moins d'une quinzaine de réseaux) rendait très problématique tout traitement statistique.

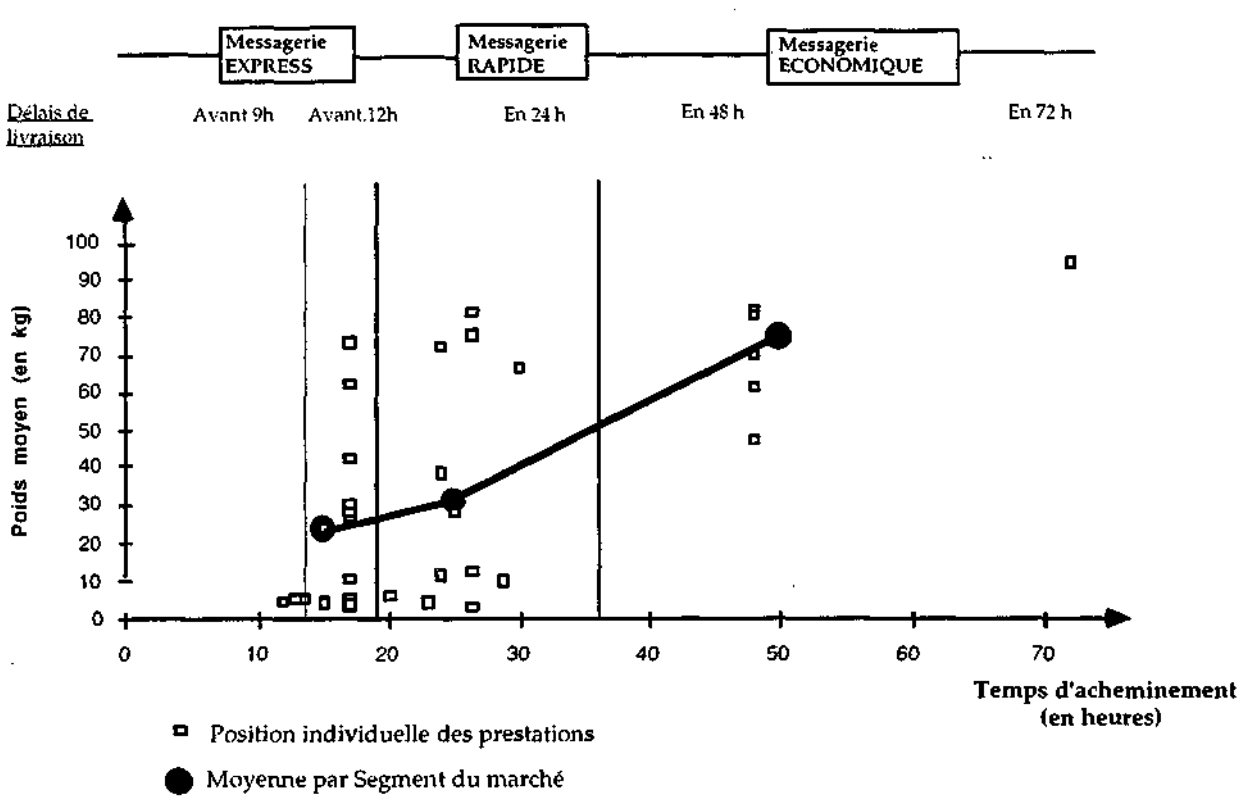
Nous avons néanmoins tenté de traiter les données recueillies pour établir au moins une esquisse de vérification chiffrée des développements théoriques et qualitatifs de la partie précédente, concernant le rapport poids-délai et le lien associant la morphologie du réseau aux modalités de traitement des envois.

1. Le rapport poids-délai

Cette première recherche entend vérifier la relation entre le poids et les délais, telle qu'elle est suggérée dans la figure 5 qui concluait le chapitre précédent en établissant une corrélation positive entre ces deux grandeurs caractéristiques des envois. Nos données sont ici tirées d'un article de fond consacré à la messagerie, qu'avait publié *Transports Actualités*[83]. Y était établi un tableau très complet des caractéristiques des envois pour les principaux réseaux qui disposent d'une structure nationale : outre les délais maximum nécessaires à un acheminement sur le territoire français, le tableau indiquait pour chaque produit offert le poids moyen de l'envoi, ce qui est une donnée de première importance pour connaître le type d'envoi couramment traité. Nous avons pu nous assurer au cours des interviews que les valeurs avancées alors restent très largement valides, deux ans après leur publication.

°3 Battais L., "Messagerie : des prestations diverses, des réseaux imbriqués", *Transports Actualités,*, n° 556, du 9 juin 1995.

Schéma 3/23. Relation entre le poids des envois et les délais nationaux d'acheminement pour les principaux réseaux français
Source : élaboration personnelle à partir de données de *Transports Actualités* (1995)



2. Caractéristiques du produit et configuration du réseau

2.1. La mesure de la polarité

Afin de vérifier empiriquement l'hypothèse de corrélation entre les caractéristiques des envois (en termes de poids et de délais) et la configuration des réseaux, il faut dans un premier temps parvenir à quantifier ces deux types de données.

L'expression quantifiée en heures pour le temps de parcours et en kilos pour le poids de l'envoi est relativement immédiate, mais des difficultés se posent pour l'évaluation du degré de centralité du réseau. Jusqu'ici, la configuration avait été présentée de manière graphique ou descriptive, en opposant une organisation maillée dans laquelle la majorité des points est reliée deux à deux à un réseau central où les relations convergent vers un point unique. Se pose alors le problème de quantification de cette construction par une valeur synthétique.

La théorie des graphes propose la mesure de la connectivité en rendant compte par un indice synthétique "de la multiplicité des liaisons assurées dans le système par le réseau" (Dupuy)[84], qu'elles soient directes ou alternatives. L'indice a que l'auteur propose peut rendre compte du maillage du réseau en mesurant le nombre de circuits existant pour tout bi-points du système. Ce dernier croît avec la multiplication des liaisons, c'est-à-dire avec un maillage croissant.

Toutefois, cette mesure n'a pas pu être établie dans notre approche du fait d'une double limitation :

- Une telle mesure suppose la connaissance exhaustive des relations possibles au sein d'un réseau donné. La mise en oeuvre de cet indice suppose identifiées au sein du réseau toutes les relations. De telles données auraient été très difficile à obtenir de nos interlocuteurs compte tenu de leur caractère confidentiel, et de toute manière relativement difficile à établir.
- Par ailleurs, l'indice *a* traduit les relations existantes entre points sans tenir compte d'une attribution de valeur pour les arcs.

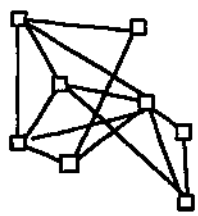
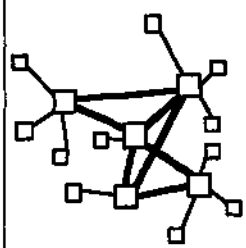
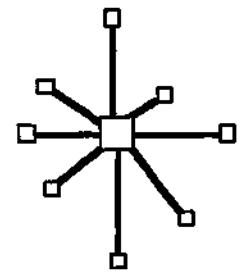
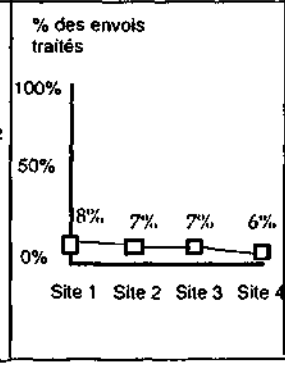
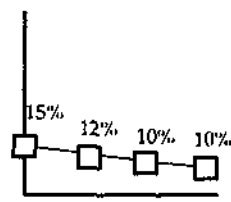
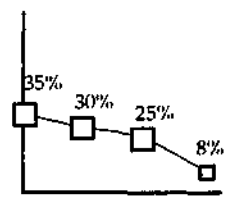
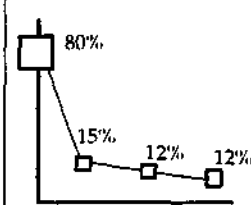
Nous avons été amené à concevoir une autre manière de mettre en évidence la corrélation entre la configuration du réseau et les caractéristiques des colis qui y transitent. Il s'agissait avant tout de retenir pour cette construction des données simples que nous étions susceptible d'obtenir assez facilement des entreprises.

A partir des figures principales, le modèle interprétatif suivant peut être établi : en supposant équivalent le trafic engendré par les noeuds du réseau, on peut faire correspondre à chaque figure spatiale un graphique qui porte en abscisse un classement ordinal des principales plates-formes selon leur importance et en ordonnée la part théorique correspondant au trafic traité (en pourcentage des envois traités par rapport aux envois transitant au sein du système).

[84]Dupuy G., *Systèmes, réseaux et territoires, principes de réseautique territoriale,* Presses de l'Ecole Nationale des Ponts et chaussées, Paris, 1985, p. 72.

On obtient alors, par construction, la grille d'équivalence suivante :

Tableau 3/4. Les configurations fonctionnelles et leurs équivalents graphiques
Source : élaboration personnelle

Type de réseau	Système maillé	Système de centres de transit	Multi-hubs	Hub
Degré de polarisation	1 (faible)	2 (relativement faible)	3 (relativement fort)	4 (fort)
Configuration				
Distribution-type des trafics selon les noeuds				

Axe de polarisation croissante.

Le système de hub, qui voit par définition passer la quasi-totalité des positions en son centre, se caractérise par des valeurs bien inférieures pour les plates-formes qui ne sont appelées à traiter que le fret local.

A l'opposé, un système maillé suppose une très forte égalité entre la part des envois traités par chacune des plates-formes et leur très faible part relative rapportée au volume global.

Entre ces deux extrêmes s'échelonnent toutes les figures intermédiaires correspondant aux configurations réelles auxquelles peuvent être attribuées des valeurs entre 4 (polarisation la plus forte) et 1 (polarisation la plus faible).

Dans cette construction, l'élément interprétatif central est le degré d'inégalité entre les noeuds qui se traduit par des effets de seuils relativement marqués entre noeuds ou groupes de noeuds. Les graphiques précédents soulignent que selon leur degré de polarisation, **un effet de seuil** intervient après le premier noeud dans le cas du hub, après le troisième pour un système de multi-hubs, après le cinquième pour le système de transit selon la figure retenue, alors que pour un système maillé le niveau des flux reste sensiblement équivalent pour tous les noeuds. L'égalité par groupe de noeuds que l'on obtiendrait en théorie en supposant égaux les flux transitant par chacun d'eux est atténuée dans les faits par des variations locales de potentiel, mais nettement moins marquées que les seuils qui indiquent des ruptures fonctionnelles majeures au sein du réseau. Ces seuils d'inégalité entre noeuds apparaissent donc comme un indice relativement fiable de l'organisation spatiale du réseau dans son ensemble.

2.2. Le choix de la population de référence

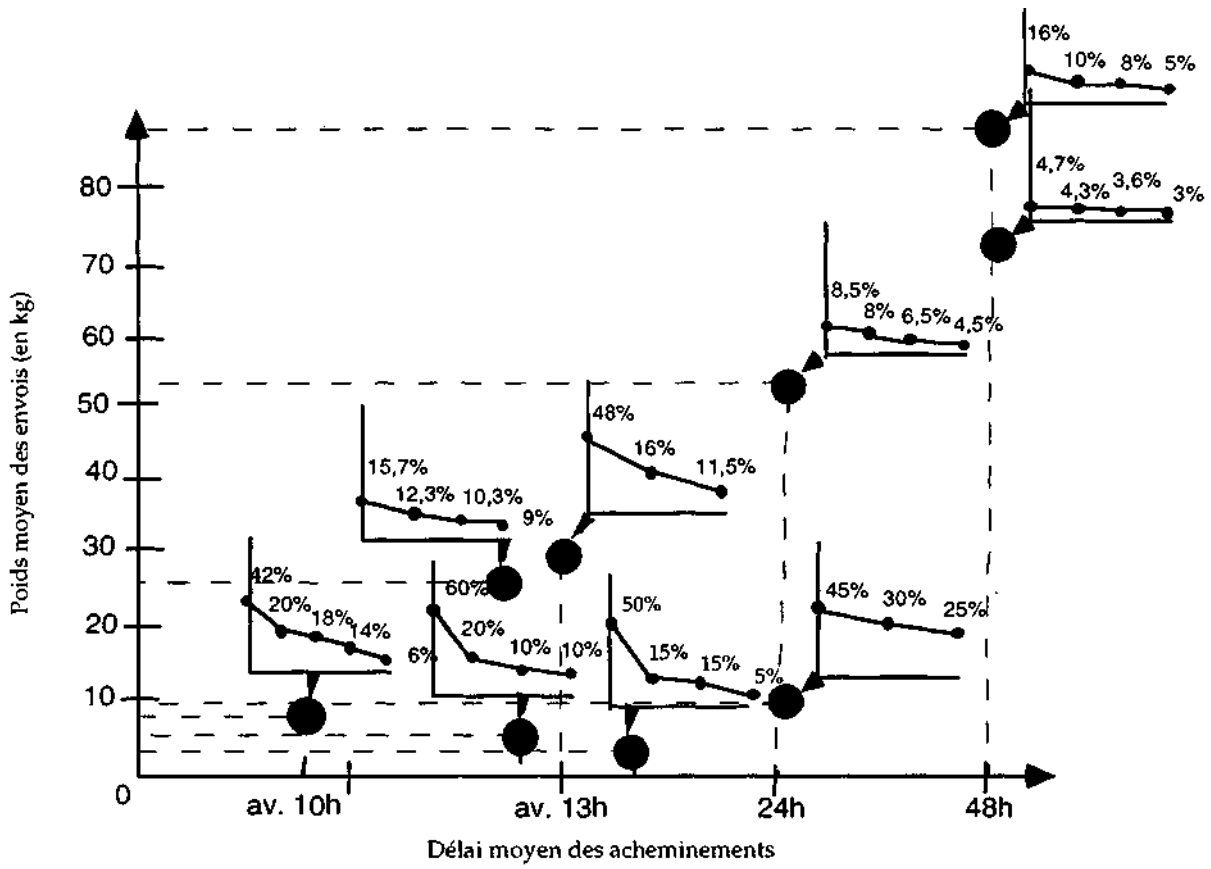
Afin de simplifier notre approche, nous avons décidé de ne retenir que la population des réseaux offrant une couverture nationale homogène, pour que l'architecture prise en compte reflète d'abord un choix organisationnel interne. Il s'agit donc d'un peu moins d'une vingtaine d'entreprises[85] pour un ou deux produits, soit donc une population d'une trentaine de références potentielles. Un tiers des entreprises contactées ont rempli le questionnaire que nous leur avions adressé, correspondant à neuf produits.

Vu le nombre relativement restreint d'objets concernés, la démonstration n'aura pas la valeur de preuve absolue qu'apporterait une analyse plus systématique, tout au plus présente-t-elle l'intérêt d'une suggestion qui permet d'étayer sur le plan empirique les développements théoriques précédents.

[85]Alloin, Calberson, Chronopost, Colirail, Danzas, DPD, Dubois, Ducros, Exapaq, Extand, Gefco, Graveleau, Grimaud, Jet Services, Mory, UPS, Sernam, TAT Express.

Le croisement des données permet d'établir le tableau suivant qui met en relation les graphiques des réseaux et les caractéristiques de leurs envois :

Graphique 3/4. Les résultats de l'enquête
Source : élaboration personnelle



^P Position de la prestation moyen au sein du réseau (délai poids)

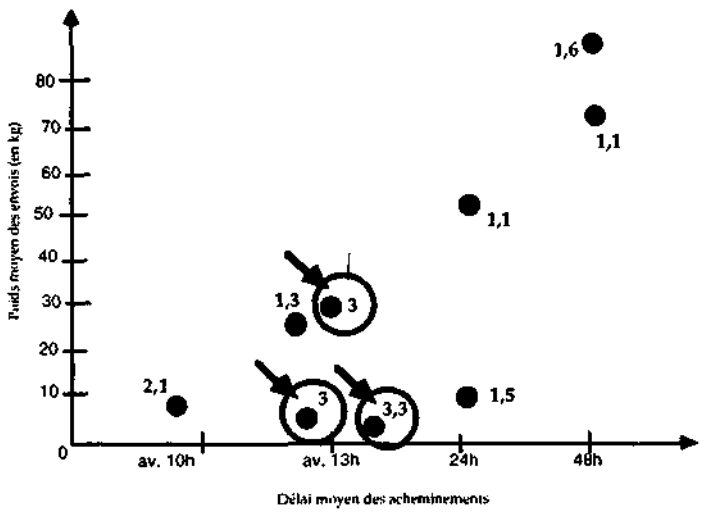
14% Part du trafic total de chacun de quatre principales plates-formes

Afin de caractériser la forme des réseaux, il faut mettre en évidence les seuils entre noeuds ou groupes de noeuds.

La mise en évidence de configurations de type hub, où domine nettement un noeud, peut être établie par le rapport entre les parts relatives des deux premières plates-formes. Trois réseaux de notre échantillon ressortent comme bâtis sur cette configuration dominante.

Comparaison de l'importance relative du poids de la plate-forme principale

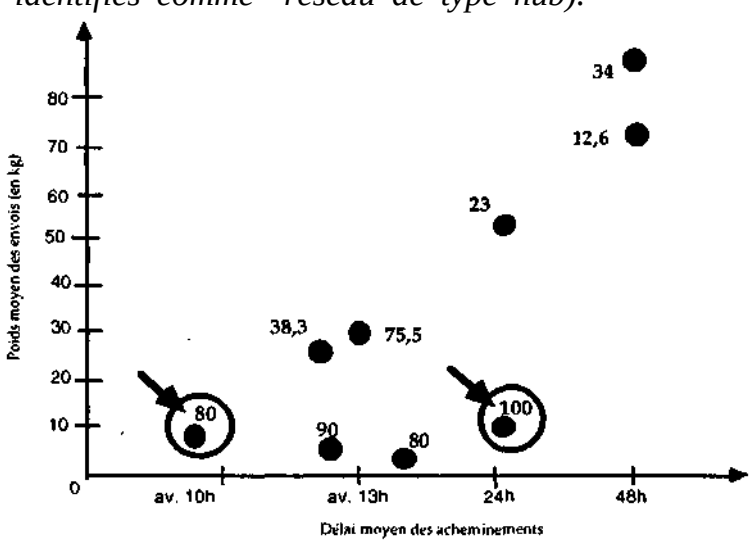
(en fonction des caractéristiques de l'envoi moyen (poids-délai), le chiffre indique le rapport entre le trafic du noeud principal et celui du second plus important). Les trois positions entourées indiquent des configutaion oîi le rapport est égal ou supérieur à 3, ce qui correspond à une configuartion type hub).



Pour mettre en évidence la surreprésentation des trois premiers noeuds par rapport aux suivants, la somme de leurs valeurs relatives peut être retenue comme un indicateur fiable. Il faut bien sûr retrancher à l'ensemble ainsi obtenu le lot des réseaux caractérisés comme fonctionnant en hub :

Comparaison de l'importance relative des trois premières plates-formes

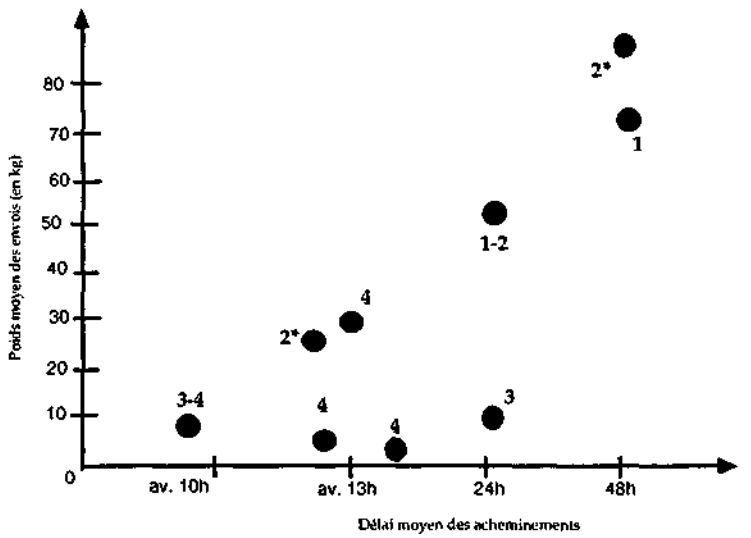
(toujours selon les caractéristiques de l'envoi moyen (poids-délai), le chiffre indique en % le trafic cumulé des trois premiers noeuds selon le trafic. Les deux positions entourées indiquent des configurations où le rapport est égal ou supérieur 75%, ce qui correspond à une configuartion type multi-hubs, les trois autres étant déjà identifiés comme réseau de type hub).



Le classement terminal permet de rapprocher le type de configuration des caractéristiques des produits, en les rapportant aux valeurs du classement théorique du premier tableau.

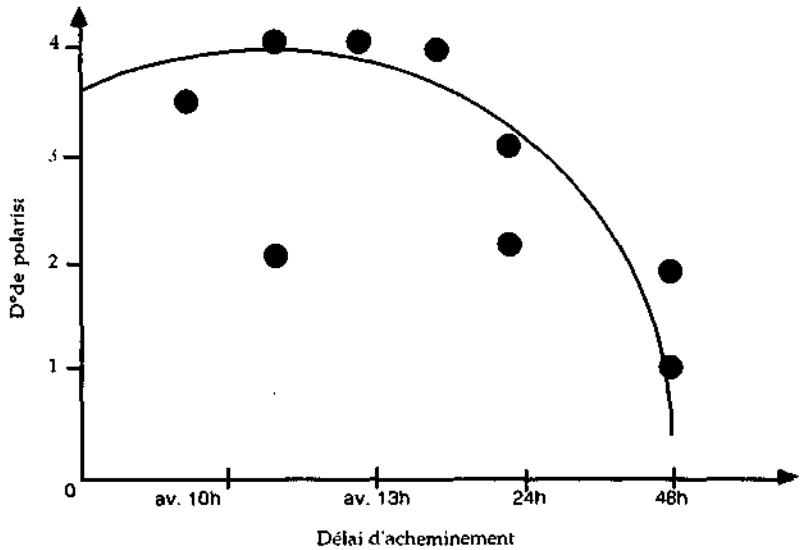
Le degré de polarisation des divers réseaux de l'enquête

(les chiffres renvoient aux degrés de polarisation du tableau 3/4)

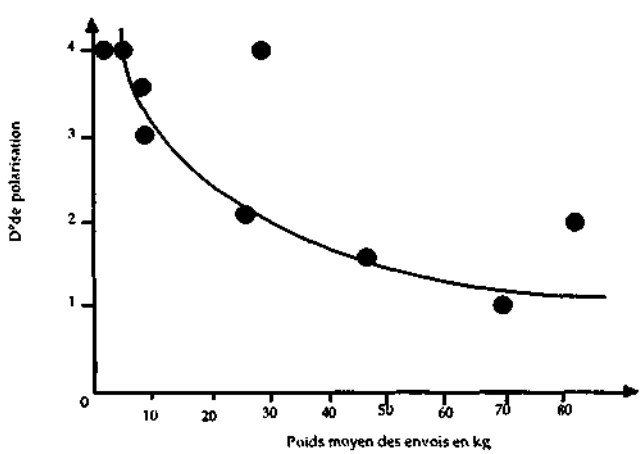


La corrélation suggérée initialement est vérifiée dans ses grandes lignes : les systèmes traitant des envois les plus rapides et surtout les plus légers correspondent bien aux réseaux les plus centralisés. A l'opposé, les réseaux de messagerie traditionnelle, plus lente et plus lourde ont un profil plus plat qui renvoie à un plus fort maillage inter-agences. On peut toutefois souligner deux cas aberrants par rapport au schéma général (valeurs marquées par un astérisque). Ils correspondent en fait à une même entreprise (Grimaud) qui dispose d'un réseau relativement maillé et unique pour l'acheminement de ses différentes catégories de produits et a mis en place une organisation spécifique du traitement de ses envois par un système de mini-conteneurs et de véhicules articulés qui limitent les ruptures de charge.

Une analyse plus détaillée des profils des courbes peut toutefois conduire à modifier la forme générale de l'axe de polarisation croissante qui atteint son maximum non plus pour les envois les plus rapides, mais pour les colis les plus légers, traités au moyen de centres de tri performants qui contribuent par des délais plus longs d'acheminement et de fortes capacités opérationnelles à accentuer la polarité du réseau.



On est tenté de prolonger la tendance qui se dessine pour retrouver, avec le raccourcissement des délais, les nécessaires liaisons semi-directes puis directes entre noeuds. Elles correspondent aux courses semi-directes puis directes, pour lesquelles les regroupements intermédiaires et les tris sont de moins en moins compatibles avec les délais urgents exigés par ce type de prestation.



Au vu de ces quelques résultats, bien que partiels, l'hypothèse d'une corrélation entre la morphologie du réseau et la nature des envois qui y transitent selon le poids unitaire et le délai d'acheminement est dans une large mesure corroborée.

Au-delà des seules caractéristiques des envois, nous avons pu constater que la morphologie des réseaux est aussi très directement influencée par la réalité technique des différents modes de transport. Ceux-ci peuvent conditionner, ou du moins infléchir de manière décisive, le schéma d'ensemble sans que soit par ailleurs modifiées les caractéristiques du type de prestation.

Le choix d'un mode ou de techniques spécifiques de transport peut s'imposer en fonction de caractéristiques du service, (l'avion pour les tractions intercontinentales, la route pour les dessertes de proximité) ou bien aussi faire l'objet d'un choix plus ouvert. Cette analyse vient nuancer notre première affirmation qui faisait des caractéristiques du service (poids et délais des envois pris en charge) les seuls facteurs conditionnant la morphologie du réseau. Si les exemples jouent en effet un rôle majeur, les exemples suivants montrent comment, à performance inchangée et pour des envois aux caractéristiques semblables, les morphologies des réseaux sont infléchies par la logique des choix techniques de groupage et aussi par les caractéristiques des modes de transport.

1. Les réseaux maillés de Grimaud et de Ducros : une politique de constitution de lots qui favorise les tractions directes

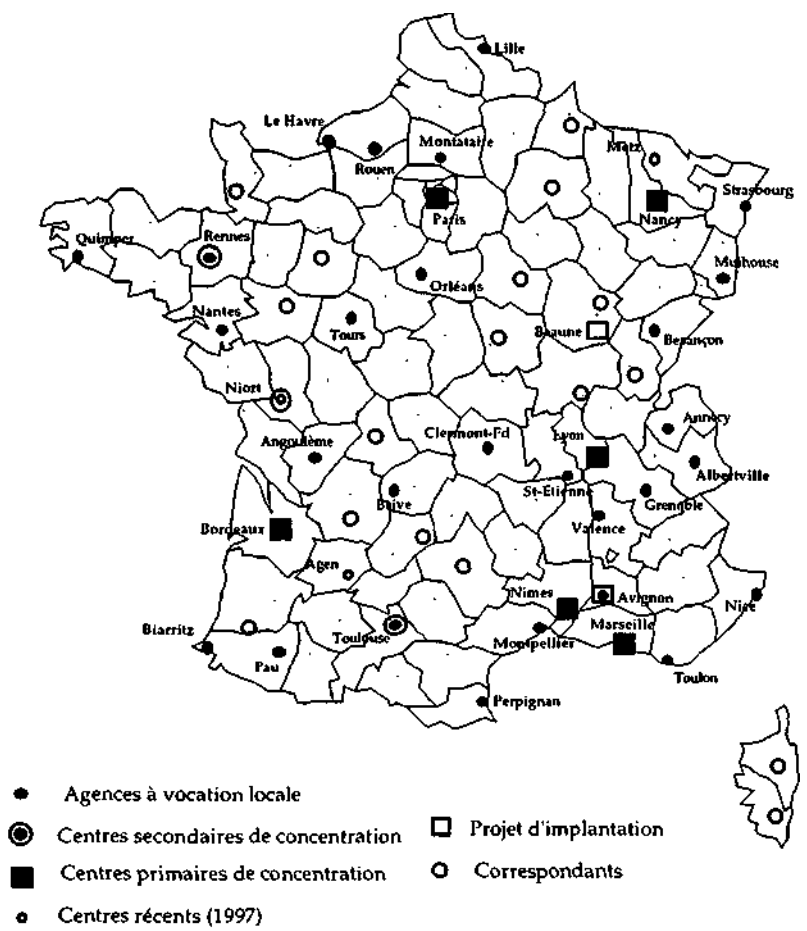
Afin de limiter les ruptures de charge, **Grimaud** assure des prestations nationales rapides à partir d'un réseau propre, sur la base d'un système de relations inter-agences directes qui associe l'articulation des trains routiers au système des mini-conteneurs. Si les mini-conteneurs réduisent les manutentions de colis à quai, ils ont cependant l'inconvénient d'alourdir sensiblement les charges des véhicules (les conteneurs se présentent comme des cages d'acier), sans toujours le compenser par un meilleur taux de remplissage. Il en résulte un système nettement plus maillé que ses concurrents pour des prestations similaires. Les différentes agences occupent des fonctions hiérarchiques égales, comme nous avons déjà eu l'occasion de le souligner.

L'entreprise nîmoise **Ducros Services Rapides** est devenue, après une extension géographique rapide au cours des années 1980 (le réseau est aujourd'hui intégré à plus de 90%), un des acteurs principaux du marché de la messagerie rapide en France. Le réseau des installations propres au messager couvre une bonne partie du territoire français. Il est aujourd'hui en mesure de traiter en interne

l'essentiel de ses 22 millions d'envois annuels. Il organise pour ce faire 400 tractions quotidiennes et 1000 tournées de livraisons à partir de 46 agences.

L'offre de messagerie Ducros s'appuie d'abord sur sa prestation de transport rapide : 93% des envois sont assurés en 24 heures et concernent en priorité des envois inter-régionaux. Cette offre est complétée par une prestation en messagerie classique 24-48h. Le segment de l'express a été abandonné du fait de son coût de mise en oeuvre prohibitif. Le plan de transport ne distingue pas pour les tractions longues les deux types de produits de messagerie, rapide et standard, qui circulent de fait dans les mêmes véhicules; même si la première bénéficie de la priorité lors des chargements, la différence de délai résulte avant tout de l'organisation des tournées.

Carte 3/15. Le réseau national de Ducros Services Rapides
Sources : Ducros Services Rapides



L'architecture du plan de transport repose sur plusieurs points. Elle marque une nette différence avec les grands réseaux traditionnels qui, ayant fait le choix d'implantations plus nombreuses, opère des regroupements au moyen d'étoiles ou de centres de transit. Le nombre relativement réduit d'agences permet à

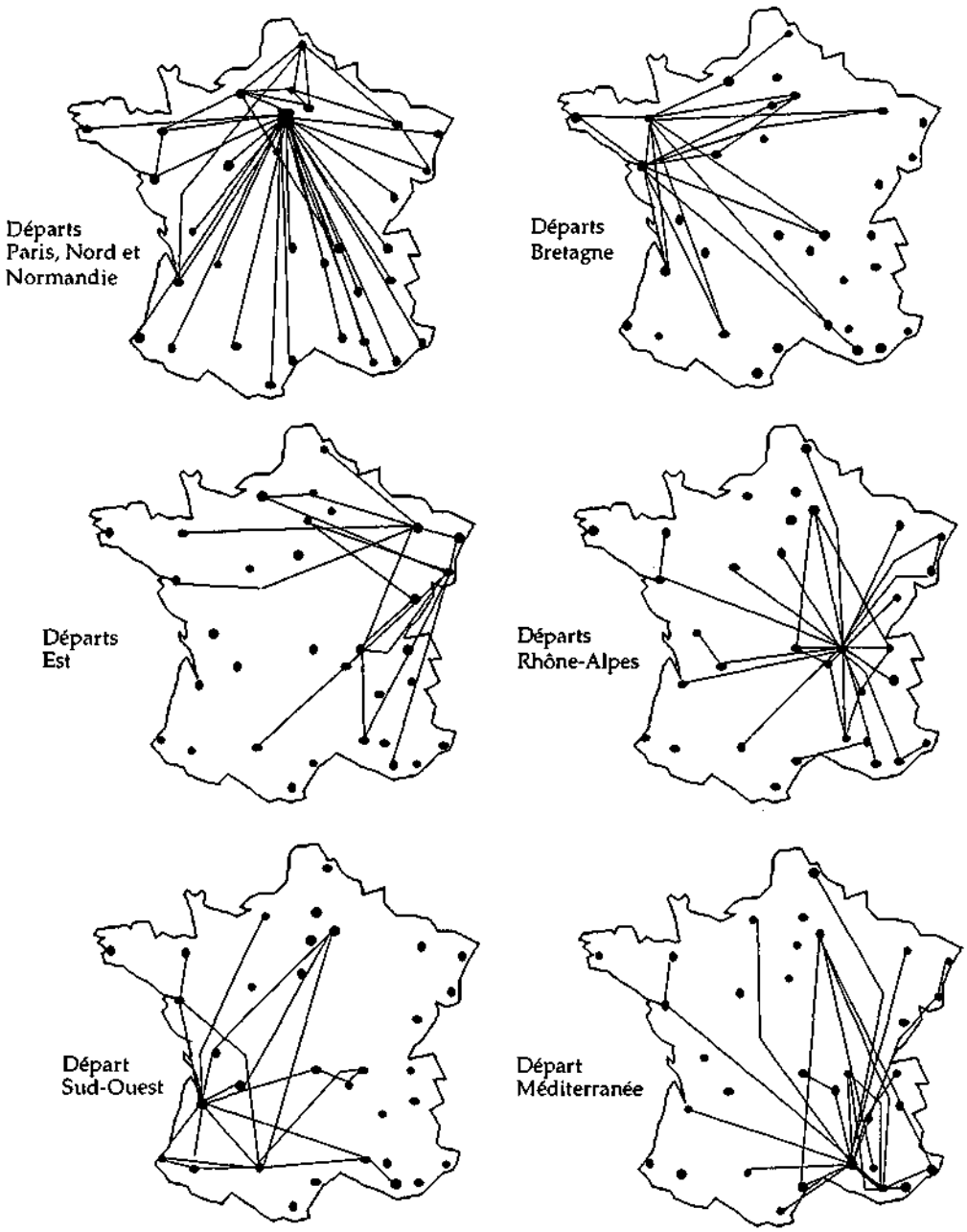
Ducros une meilleure massification des flux qui rend possible l'établissement fréquent de tractions directes, poste principal des coûts de production. La multiplication des liaisons directes diminue en outre les risques de casse et de vol.

La mise en commun de moyens ne peut se faire que par le choix d'une organisation centrale et intégrée qui permet une gestion coordonnée du matériel roulant. Elle se traduit par une centralisation très poussée de l'organisation du plan de transport, alors que les autres réseaux (Mory, Calberson) laissent une plus grande initiative aux agences : l'établissement des plans de transport est le plus souvent régional, coiffé par une coordination nationale.

Le souhait d'éviter les tris et passages à quai conduit aussi Ducros à avoir recours à des véhicules articulés (et éventuellement des caisses mobiles). Ceux-ci permettent de partager les tractions sur des parcours communs et de les recombiner sans rupture de charge, puisqu'il suffit de réatteler la remorque à un autre tracteur ou de la laisser à quai. Cette technique permet de multiplier les combinaisons possibles sans pour autant devoir procéder à des recompositions intermédiaires. La spécificité de Ducros pour obtenir les meilleurs délais sans passage à quai est le doublement systématique des équipages à bord d'un même véhicule.

Le schéma global du plan de transport Ducros résulte de la superposition de ces différentes tractions régionales. Il en résulte un enchevêtrement que seule la représentation successive des cartes permettait de rendre lisible.

Cartes 3/16. Le plan de transport de Ducros Services Rapides
Sources : entretien M. Pouget (Ducros Services Rapides) 1997



Source : Ducros Services Rapides

2. Le réseau aérien : les effets de structure modale sur la configuration du réseau (l'exemple de La Poste)

B. Molin[86] rappelle, à la suite de J. Pavaux[87], que dans le transport aérien les coûts moyens et les temps de trajet croissent proportionnellement moins vite que les distances parcourues. La sous-additivité des coûts et des délais pour des destinations plus éloignées, qui ne se vérifie pas pour la route par exemple, joue directement en faveur d'une configuration en hub. En d'autres termes : "tant qu'à utiliser l'avion, autant avoir recours à une plate-forme centrale". Ceci se vérifie d'autant plus que s'imposent des économies de densité pour des véhicules de plus grande capacité.

Cet effet de hubbing est encore renforcé par d'autres aspects de l'économie du transport aérien : la rareté relative des infrastructures qui conduit par ailleurs à une concentration accentuée des flux. Enfin, comme peu d'opérateurs de messagerie disposent d'une flotte propre, la majorité affrète une capacité de transport, de telle sorte que leur organisation se calque sur la morphologie des réseaux des compagnies déjà existantes. C'est le cas du fret aérien qui s'appuie essentiellement sur le transport de passagers, puisqu'une partie des soutes des avions de lignes intérieures lui est réservée. La restructuration actuelle de la plupart des compagnies vers un hub national unique réoriente de fait l'acheminement du fret qui en dépend, comme l'illustre la réorganisation du réseau aérien aéropostal, objet des paragraphes suivants.

La transformation qui a affecté l'organisation du réseau des tractions aériennes de la Poste est d'abord une opération de rationalisation du trafic qui n'a pas d'impact sur l'offre de messagerie de l'entreprise publique ou de ses filiales. Toutefois, cette transformation affecte directement la morphologie du réseau.

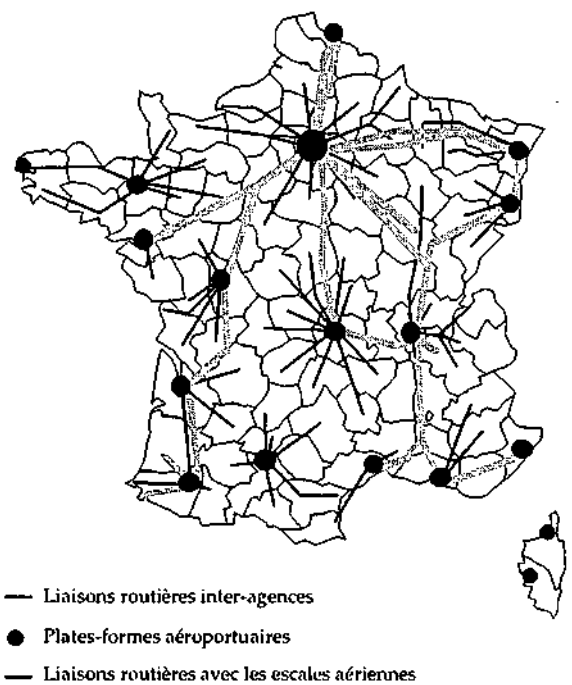
Les tractions aériennes du groupe La Poste reposent sur un outil partagé et polyvalent. Les envois postaux (lettres) et l'acheminement express des filiales de la Poste (Chronopost et TAT) empruntent la voie aérienne et se partagent les capacités d'une flotte gérée par Air France. Comme pour Jet Service, un système de *quick change* permet de convertir les avions qui transportent du fret de nuit en appareils de tourisme de jour. L'ancien schéma des itinéraires de vol, tel qu'il existait en 1991, était très compliqué avec des arrêts multiples. Il a été remplacé

[86]Molin B., *Les réseaux hub-and-spokes, analyse d'une logique bien particulière,* LET-MRASH, février 1994, 60 p.
[87]Pavaux J., *L'économie du transport aérien : la concurrence impraticable,* Economica, Paris, 1984, 434 P-

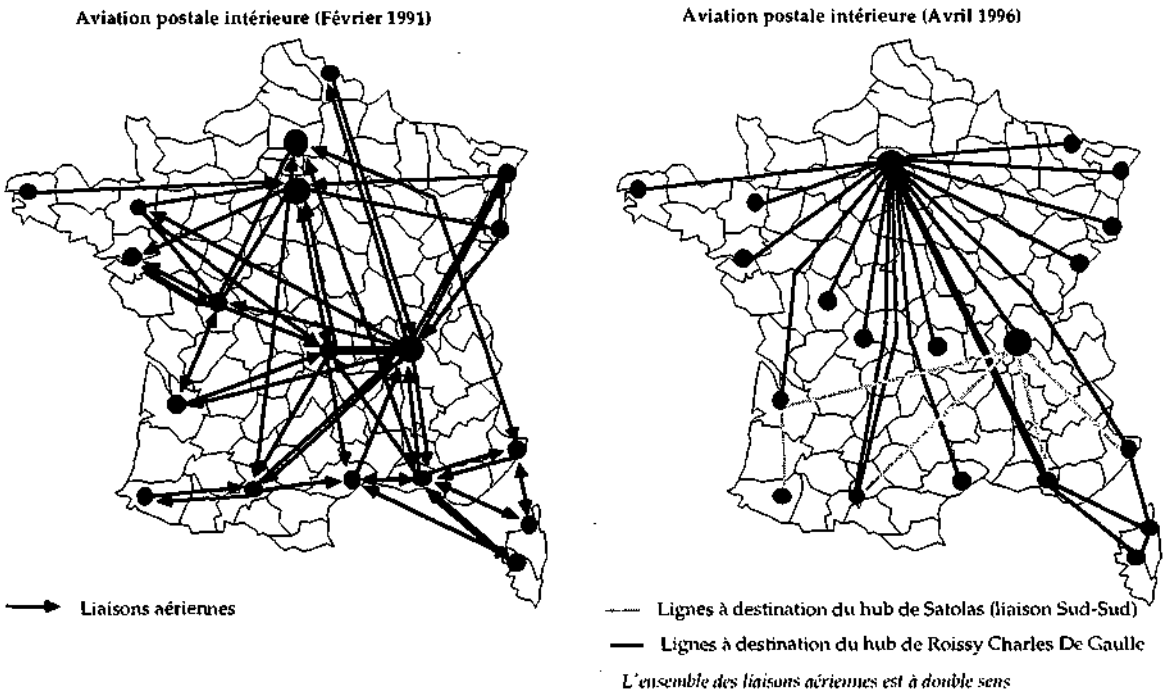
depuis par un système de double hub, centré sur Roissy, plaque principale, et sur Satolas, plate-forme d'échange pour les flux méridionaux. A terme, l'ensemble des appareils devrait converger vers le seul aéroport parisien, selon un système de mono-hub national. Les liaisons de rabattement sont assurées par voie routière, les chefs-lieux de département entretiennent des liaisons (semi)-directes avec les centres aéroportuaires, trafics dont l'organisation incombe selon les itinéraires à La Poste, à TAT ou à la SFMI. Les modifications apportées à la traction aérienne du réseau n'ont modifié en rien les caractéristiques des envois de la messagerie postale. L'évolution morphologique des tractions de la Poste souligne ainsi qu'il existe une logique propre aux caractéristiques modales concernées.

Cartes 3/17. Structure du plan de transport terrestre et aérien de Chronopost
Sources : La Poste

A. Liaison routière Chronopost



B. Liaisons aériennes intérieures Chronopost



3. Réorganisation du plan de transport du Sernam autour d'un renforcement de la traction ferroviaire

Issu du monde ferroviaire, le Sernam s'était au fil des années progressivement détaché de ce mode en s'orientant vers la traction routière, pour des raisons de coûts et de fiabilité. La réorientation du plan de transport intervenue au printemps 1997 entend redonner une place majeure au fer, par un recours accru au transport combiné. Alors que, dans l'ancien plan de transport de messagerie, la part revenant à la technique ferroviaire exprimée en m^.km était de 25%, elle devrait passer à 37% en 1998 à la faveur de la multiplication des relations directes entre centres de transit par la technique ferroviaire.

Ce choix repose sur des considérations multiples : il s'agit de resserrer les liens fonctionnels entre l'opérateur de messagerie et la SNCF, à l'heure d'une possible filialisation. Cette mutation relève aussi d'un pari sur le moyen terme, visant à anticiper un prévisible durcissement réglementaire routier, alors que les performances du combiné, associant les gains de vitesse du transport ferroviaire aux récents investissements publics, semblent assurer une plus grande souplesse d'exploitation. Le progrès technique permet d'atteindre aujourd'hui 140 à 160 km/h sur des voies ferrées classiques contre 90 km/h à peine il y a dix ans, vitesse significativement supérieure à la route. Cette évolution encourage le transfert modal pour un opérateur particulièrement sensible à ce discours : aussi bien la vitesse de traction que les opérations sur le chantier ont connu une sensible

amélioration technique alors que les véhicules routiers voient au contraire se multiplier les contraintes.

Afin d'éviter une dégradation des délais d'exploitation, l'allongement des opérations terminales et le surcroît de parcours doit être compensés par les vitesses plus élevées que permet le rail. Ainsi, pour combler le retard et rester compétitive face à la route, la traction ferroviaire doivent atteindre des vitesses d'exploitation d'environ 140 km/h pour compenser les handicaps de départ, alors que les véhicules de plus de 12 tonnes sont limités à 90 km/h sur autoroute. Encore faut-il que les distances à parcourir soient suffisamment importantes pour combler les retards initiaux. En messagerie express, les 170 km/h actuels sont tout juste suffisants pour concurrencer la route sur des longues distances en parcours nationaux. Des recherches sont actuellement menées pour en relever encore les limites et étendre l'aire de marché du transport combiné.

Face à la route, le recours à la traction ferroviaire pose de manière accentuée la question de consolidation des flux. La constitution de trains complets a certes l'avantage de bénéficier par ce moyen d'un coût de transport unitaire très faible, mais elle exige un niveau de massification bien plus important, synonyme d'allongement des parcours. A cette contrainte s'ajoute une rupture de charge supplémentaire pour la traction terminale, qui est routière. Pour asseoir sa nouvelle stratégie, le Sernam a opéré une contraction du nombre de centres de transit nationaux qui passe de 14 à 8[88], conjuguée à l'élargissement de leur aire de desserte. Cette refonte du système maintient toutefois des délais inchangés en messagerie nationale. Dans ce cas, c'est la modification des équilibres modaux qui, sans modification des performances de service, conduit à une transformation de la configuration réticulaire.

[88]Suppression de Rennes, Dijon, Limoges, Pantin , Chapelle, Clichy, Pantin.
L'Officiel des Transporteurs, "La seconde vie du Sernam", n°1931, du 22 mars 1997, pp. 9-10.
Entretien à la Direction du Sernam avec M. Doucet, 14 mai 1997.

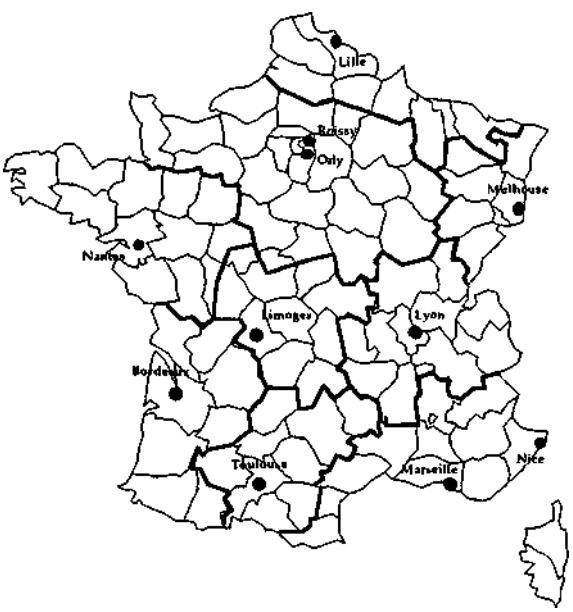
Carte 3/18. Le réseau Semam après restructuration
Source Sernam (1997)

Le modèle précédent, appliqué dans un premier temps à des réseaux différents, peut également s'interpréter comme une grille de lecture de l'évolution d'une même structure dont les performances sont appelées à évoluer. Une réduction des délais se traduit par un glissement selon l'axe de polarisation croissante et implique une configuration plus centrale de l'organisation technique. Cette interprétation est confirmée par quelques exemples, Prost-UPS, Extand, La Poste et le Sernam, pour lesquels nous disposons d'une description morphologique suffisamment précise entre deux dates qui encadrent un changement significatif dans les délais. A partir de ces études de cas, nous allons pouvoir suivre les adaptations morphologiques corrélatives à une redéfinition de l'offre commerciale de service.

1. Réseau UPS : restriction de la gamme au monocolis

Désireux de compléter son maillage européen, l'intégrateur américain UPS rachète en 1991 le réseau national Prost, qui dispose alors d'un réseau intégré qui dessert l'essentiel de la France. Il assure une large couverture de l'offre de messagerie : de l'express à l'affrètement en passant par la messagerie rapide et standard[89]. Avant même le rachat de Prost, UPS est présent en France depuis 1985 à travers 8 agences qui offrent leur gamme d'express international aux métropoles régionales, raccordées via Orly au hub de Cologne : Bordeaux, Lille, Lyon, Marseille, Mulhouse, Nantes, Nice, Toulouse[90], suite au rachat en 1988 de la filiale de son partenaire français pour l'express TTA Express (Tous Transports Aériens Express) qui travaillait avec des coursiers locaux[91].L'exploitation de ce système, surtout destiné à acheminer les colis et plis en provenance des États-Unis, accusait un très fort déficit, avec une perte qui se chiffrait à 50% du CA[92] !

Carte 3/19. Implantation des agences TTA sur les aéroports français
Source : Transconsult (1990)



[89]La fusion du réseau UPS et Prost est analysée plus en détail dans la partie deux, au chapitre 2.
[90]*L'Officiel des Transporteurs,* n°1661, juin 1991.
[9l]*L'Officiel des Transporteurs,,* n°1665, juillet 1991.
[92]Salini P., "Prost-UPS : une histoire à méditer",TVansport *Magazine,* mars 1996, p. 26.

1.1. La rationalisation des réseaux : une première acculturation et son expression spatiale

La période initiale de rationalisation se traduit par un déplacement du siège social de Rennes à Trappes en région parisienne. La capitale bretonne ne conserve que les services comptables. Le rapprochement des deux réseaux permet aussi la suppression des doublons à l'échelle européenne. Elle se traduit par la fermeture des agences Prost en Belgique et aux Pays-Bas, dont les trafics sont confiés aux filiales nationales d'UPS. En France, les installations d'Evreux sont reportées sur le site UPS de Rouen. On peut également constater un renouvellement dans le personnel d'encadrement dont 53% est alors issu de Prost, 31% d'UPS et 16% de l'extérieur.

Ainsi, au cours de cette première phase, le réseau hérité reste quasiment inchangé : même type de prestation et stabilité géographique des implantations. On peut remarquer la mise en place temporaire d'un hub à Lille pour le traitement des envois en provenance des USA[93]. La part des envois de messagerie lourde et de lots (service vert) reste dominante avec 60% du chiffre d'affaires.

Progressivement, l'image du transport est modifiée au profit des valeurs et des techniques de l'intégrateur américain. Le double nom UPS/Prost est remplacé en octobre 1994 par le seul logo UPS. Les véhicules orange de Prost vont être peints en marron, couleur du " Big Brown", et les nouvelles acquisitions de véhicules de tournées se portent sur les camions UPS dont les parois en aluminium permettent de diminuer le poids du véhicule pour une même charge utile. Un mouvement semblable se dessine à travers l'adoption des normes du réseau UPS qui s'imposent progressivement dans l'ensemble des activités de gestion, de traitement de l'information et des procédures de transport, ou encore pour la gestion du personnel qui conduit à une intégration croissante des deux systèmes au profit des normes UPS.

Cette logique d'homogénéisation s'insère aussi dans le souci d'amélioration des performances des envois intérieurs et internationaux. La recherche de contraction des délais d'acheminement en France a des répercussions directes sur l'ensemble du plan de transport à l'échelle européenne et à destination du continent nord-américain.

[93]En effet, durant quelques années, alors que le dédouanement était possible à Lille en fin de semaine, il n'était pas assuré sur la plate-forme aéroportuaire parisienne. Mais, dès que sont intervenus les accords douaniers, le transfert a été effectué.

L'amélioration des délais d'UPS en France sert de levier pour une offre internationale qui en retour nourrit le réseau intérieur. On assiste au renouvellement de l'offre du réseau en termes de délai, ce qui conduit à l'insertion des installations françaises dans un schéma global : à l'automne 1994, en réponse aux nouvelles offres de Fedex, UPS propose quasi simultanément un service avant lOh dans 78 villes les plus importantes de France (avant 12 heures dans le reste du pays). Des liaisons sont assurées au départ de la France pour une livraison avant 10h30 dans 25 centres européens, enfin sont assurées des liaisons avec les États Unis (via le hub de Louisville) le lendemain avant 8h dans quinze métropoles et avant 8h30 dans mille autres grandes villes américaines.

L'effort prioritaire d'investissement est alors consenti à l'express, à quoi s'ajoutent les efforts de rajeunissement de la flotte et les coûts de la mise aux normes du réseau.

Tableau 3/5. Investissements UPS France (en MF courants)
Sources diverses

1992	1993	1994	1995	1996
7	12	78	84	?

La répartition des trafics réorientés vers les destinations internationales évolue vite. L'activité domestique qui représentait encore 80% du CA[94] en 1994 n'a cessé de décroître ces dernières années. En 1996 : Prost a pris en charge 2,5% des envois français à destination du monde et 10%> des 36 000 envois quotidiens à destination de l'Europe.

Les orientations prises par tendent à rationaliser le réseau au seul vu de critères financiers et à partir d'une logique d'expressiste. La belle mécanique polyvalente mise en place auparavant perd progressivement de sa cohérence fonctionnelle. Les envois palettisés sont particulièrement touchés par la fermeture d'agences jugées secondaires.

1.2. Le choix de la prestation express exclusive

Toutefois, les résultats financiers ne sont pas à la hauteur des efforts consentis : les pertes cumulées entre 1991 et 1995 dépassent de très loin les 426 MF de perte annoncés. Elles vont conduire à un retournement de stratégie qui se traduit par un recentrage sur le métier de l'express et l'abandon progressif du transport de

[94]L'*Officiel des Transporteurs,* n°1850, juin 1995.

lots et de la messagerie rapide, qui avaient fait la réputation de Prost et qui souffrent de l'absence de perspective européenne passant soit par d'importants investissements, soit par des accords de correspondance, deux stratégies qui ne sont pas envisageables par UPS. Le déficit de 212 MF en 1995 s'ajoute aux résultats négatifs d'environ 110 MF de l'année précédente pour un chiffre d'affaires stable, autour d'1 Milliard de Francs. P. Salini estime les pertes accumulées équivalentes au prix de cession initial du réseau Prost.

1.3. Démantèlement du réseau Prost et restructuration de l'offre

Suite à une série de résultats négatifs, une restructuration de grande ampleur est annoncée début 1996[95] qui va mettre fin à cette offre jugée trop hétéroclite pour rester compétitive, comme le rappelle alors M. Mac Guire, P.D.G. d'UPS France. La nouvelle politique d'exploitation du réseau se traduit par un recentrage très rapide sur des activités d'express, scellant l'abandon du segment de la messagerie économique et le retrait sur le segment de marché des envois les plus lourds (messagerie industrielle et lots). UPS vise désormais de manière plus explicite le marché des envois entre 1 et 5 kg détenu par la Poste, Jet Services et Extand, qu'elle maîtrise déjà à l'international et dans son pays d'origine. La réorientation annoncée en 1996 se traduit rapidement par une réorganisation substantielle du réseau technique dont on peut rappeler les principaux aspects.

La suppression des agences va bien au-delà des acquisitions hâtives des dernières années pour compléter un quadrillage. L'ajustement aux méthodes américaines et une situation concurrentielle difficile creusent les déficits. Au bout de quatre ans, une nouvelle politique d'offre est lancée. Le réseau Prost antérieur est très nettement réduite. UPS abandonne l'idée d'une couverture homogène en propre de la France. Une nouvelle offre émerge, unifiée à l'échelle européenne, qui repose sur l'acheminement des envois jusqu'à 70 kg en monocolis afin d'en permettre le traitement industriel. Trois délais sont proposés : express (assuré pour les grandes agglomérations avant 8h30 et pour les principales villes avant 10h, rapide et standard (en 24-48h selon les destinations). Les expéditions palettisées qui ne peuvent être éclatées en colis sont confiées selon un accord de coopération à Danzas. Sur la plupart des acheminements, les trois types de produits circulent à bord des mêmes vecteurs. Pour assurer les délais requis en express, une partie du parcours peut être assurée par des tractions aériennes qui convergent toutes vers le hub de Roissy Charles De Gaulle où le tri est effectué dans les meilleurs délais.

Transports Actualités , n°583 du 1er fév. 1996.

Les différentes offres ne s'appliquent plus uniformément à la totalité de l'espace : une hiérarchisation sélective s'impose qui induit une déprise territoriale, conséquence de la réduction des implantations. Hormis l'express qui est assuré en propre, éventuellement par course selon les besoins, les autres types d'envois sont confiés à des agents correspondants (pour 20% des envois traités). La nouvelle approche s'inscrit entre *top-down* et *bottom-up*[96] et traduit un nouvel équilibre géographique du réseau.

Une telle réorientation commerciale et technique est particulièrement audacieuse si l'on considère le poids des produits hors express dans le chiffre d'affaires de l'entreprise, où la messagerie 24-48 heures ("Service Vert", transport de charge jusqu'à une tonne en délai garanti, généralement jour C) représente 59% du volume et 50% du CA, alors que l'express au sens strict n'en recouvre que 9%[97]. La messagerie rapide (en 24 h) représente quant à elle les 32% restants.

1.4. Une évolution de l'organisation technique d'UPS : vers une configuration plus centralisée

L'ancien système Prost reposait sur de nombreuses lignes qui reliaient entre elles les 61 agences, le plus fréquemment par un des six centres de réexpédition et formait un réseau relativement maillé à l'échelle nationale. L'adoption d'un poids maximal fixé à 70 kg a un double effet : une importance accrue de l'opération de tri, alors que de nombreuses expéditions sont éclatées en autant de colis traités indépendamment, d'autre part la perte du transport de lots ou d'envois palettisés qui pouvaient venir en complément de la messagerie pour assurer un taux de remplissage satisfaisant. La baisse des tonnages à transporter et l'importance accrue des manutentions conduisent à l'implantation d'une chaîne de tri mécanisé très puissante à Chilly-Mazarin, qui traite actuellement 80% des envois routiers nationaux d'UPS. L'activité des centres de réexpédition est dès lors devenue marginale.

Cette structure centrale est encore renforcée par l'extension de l'express à toute la France, alors qu'elle était limitée au quart Nord-Ouest du pays jusqu'en 1991. Pour garantir son offre, le prestataire a recours à la traction aérienne. Les vols convergent tous vers Roissy où s'effectue l'échange de fret.

[9(]>*Top-do wn,* littéralement "du haut vers le bas" et *bottom-up,* "à partir de la base" désignent aussi bien la nature des relations ou des prises de décision au sein d'une structure, que le type de développement d'une entreprise, selon que la logique qui l'anime.
^*Transports Actualités,* juin 1995.

1.5. Une recomposition autour du hub national de Chilly-Mazarin

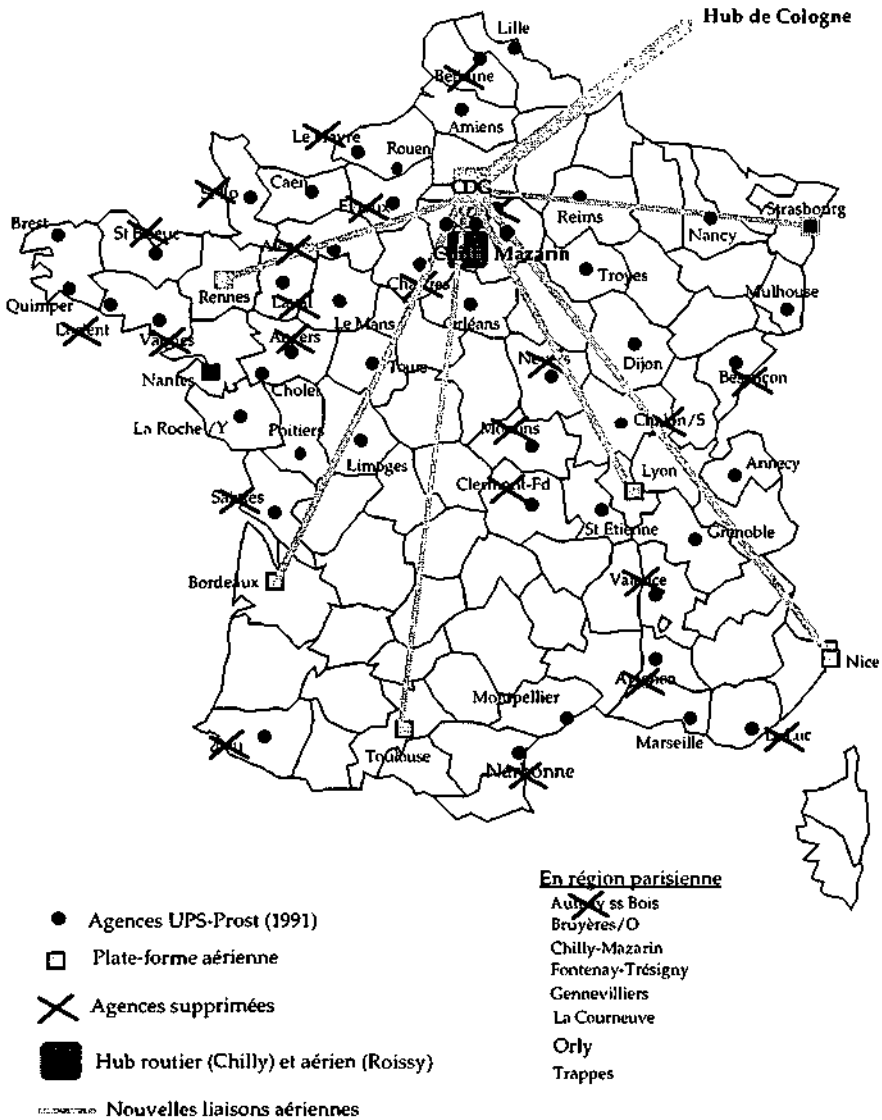
La diminution des sites et la volonté de concentrer les flux, l'affermissement des connexions avec les flux internationaux UPS conduisent à une profonde évolution de l'appareil de production. Le plan de transport routier est désormais centré sur le hub de Chilly-Mazarin, au coeur du réseau autoroutier français (à proximité de l'A6, de l'AlO et de la Francilienne), qui est doté d'un traitement mécanisé des envois très performant, installé en avril 1996 pour 16 MF. La plate-forme aéroportuaire de Roissy offre une fonction similaire, pour la gestion des flux express domestiques et internationaux. Certes, les centres de réexpédition de Tours, Lyon, Rennes sont maintenus, mais leur fonction est restreinte au profit de l'émergence de nouveaux centres qui favorisent, sur le plan national, les plates-formes aériennes au travers d'accords avec Air Littoral[98] sur une cinquantaine de vols cargo hebdomadaires à destination des métropoles régionales au départ de Paris : Nice, Rennes, CDG, Lyon Satolas, Bordeaux, et Toulouse" qui fonctionnent comme autant de centres de regroupement. Le nouveau schéma se rapproche beaucoup plus de la structure présentée par TTA Express. On est alors en droit de se demander quel profit UPS a trouvé au rachat de Prost.

L'amélioration des délais pour offrir de l'express repose donc sur un recours accru au transport aérien et conduit à l'ouverture et au renforcement des centres-pivots à vocation aérienne, interface entre modes (air-route) et aires de desserte (France-Europe). Elle conduit ainsi à l'ouverture des deux plates-formes aéroportuaires de Roissy et de Lyon Satolas en relation avec le hub continental de Cologne. Leur mécanisation en 1994 est adaptée au tri de colis de faible taille, entraînant le refus des envois palettisés.

On assiste ainsi à une nouvelle hiérarchisation des centres de transit au profit de plates-formes aéroportuaires. Cette nouvelle architecture du réseau aboutit par ailleurs à la diminution du nombre de centres de regroupement intermédiaires : sur une soixantaine d'agences initiales, 25 sont supprimées dans la nouvelle organisation. En revanche est mise en service une prestation de course dans Paris intra-muros, en particulier dans les quartiers d'affaires de l'Ouest de la capitale, dénotant les modifications de la clientèle.

^*Transports Actualités* , n°612 du 4 octobre 1996.
^*Les Echos* du 19 septembre 1996.

Carte 3/20. Réorganisation du réseau UPS-France (1996-97)
Sources : élaboration personnelle à partir de données diverses



Cette transformation morphologique s'accompagne d'une spécialisation accrue des types d'envois avec l'exclusion des expéditions les plus pondéreuses et conduit UPS à trouver des partenaires pour la gestion de ce type de fret.

1.6. Les lourdes conséquences sociales de ce redéploiement

La restructuration coûte encore une bonne centaine de millions de francs : elle conduit à un important reclassement de salariés avec dénonciations de contrat de sous-traitance (non-renouvellement de Contrats à Durée Déterminée : 600

personnes dont les louageurs[100]). Un bilan très lourd qui a souvent été minimisé par la presse. Le plan social présenté prévoyait en effet des compensations salariales, des primes de mutation et frais de déménagement, mais supposait une mobilité des employés difficilement envisageable. Au cours de nos entretiens, nous avons souvent croisé d'anciens salariés de Prost qui ont retrouvé un emploi chez leurs confrères d'hier.

L'adoption d'une nouvelle offre, résolument orientée vers le monocolis, valide les observations sur les relations entre les caractéristiques des réseaux et leurs performances. La diminution des délais et ici surtout des poids moyens conduit au passage d'une organisation originellement maillée à l'émergence d'un réseau centralisé à dominante hub and spokes.

2. Le réseau Extand : un repositionnement stratégique

2.1. Le marché du saut de nuit arrive à maturation

On note chez Extand, comme chez la plupart des grands *expressistes,* une évolution très ralentie des prestations "saut de nuit" ces dernières années. Ainsi, le nombre de positions gérées par Extand est resté quasiment stable (autour de 40000 positions quotidiennes entre 1994 et 1997) alors que ce produit avait connu une véritable explosion dans la décennie précédente.

On observe donc de fait un tassement de la demande. Ce retournement de la conjoncture a des effets importants : il renforce d'une part la concurrence entre les acteurs présents sur le marché, même si la distribution effective des parts évolue peu. Il les prémunit par ailleurs de nouveaux entrants par le resserrement des prix et l'absence de taux de croissance très forts, qui ont permis de financer le développement des actuels leaders dans la mise en place de réseaux. Cette tendance explique au demeurant les difficultés rencontrées par les intégrateurs américains qui semblent devoir se cantonner aux trafics internationaux.

Par ailleurs, ce schéma conduit les prestataires à chercher la croissance dans un élargissement de l'offre commerciale vers des produits plus standard (Jet et Extand) ou la diversification vers les prestations logistiques (Colirail avec Essor, France Partner).

[100] *L'OfficieI des Transporteurs,* n°1901, juillet 1996.

Le marché du saut de nuit est pratiquement épuisé dans ses capacités d'extension, largement couvert par quatre acteurs qui se partagent la clientèle des secteurs bancaires, pharmaceutiques ou médical. Les causes de cet essoufflement de la demande sont à chercher dans l'évolution technologique : ainsi le transfert de chèques pour la compensation se tasse, suite à l'usage accru des cartes de crédits en réseau, la banalisation du fax (confirmé par courrier postal) se traduit par une réduction d'acheminement de courrier interne d'entreprise, réduisant en général considérablement la part des plis. Si le transport express bénéficie en revanche du développement de la demande des opticiens (en particulier pour les lentilles de contact), le plafonnement des dépenses de santé risque de jouer dans le sens d'une rétraction des envois.

L'avilissement relatif des prix a conduit par un effet mécanique à un élargissement de fait du marché potentiel vers de nouvelles clientèles, mais rend plus problématique le dégagement de marges. Pour les nouveaux chargeurs, l'accélération des délais intervient plus comme une valorisation commerciale (réponse rapide à leur propre clientèle) que comme une forte nécessité logistique. Le risque était grand de détériorer les marges et la qualité de prestation pour les acheminements les plus urgents pour accroître les volumes. Pour les livraisons avant midi (Système Nuit et Système Jour), les produits véritablement sensibles aux délais urgents peuvent être estimés entre 5 et 10%.

L'évolution du secteur a donc fait porter le regard de certains acteurs vers d'autres activités de transport offrant de plus gros volumes, en s'attaquant à des secteurs plus banalisés où ils pouvaient mettre en avant leur professionnalisme et leur image : le monocolis en prestation rapide. Dans ce contexte se fait jour une place pour un nouveau segment qu'ont commencé à exploiter Exapaq et DPD : le monocolis rapide. Chez Extand le nombre de positions traité en colis système jour passe de 50 000 à 80 000 entre 1995 et 1997, effet d'un élargissement de l'offre à un gisement potentiel de demandes.

2.2. Les stratégies de redéploiement d'Extand

Afin de maintenir l'important réseau mis en place alors que les marges s'érodent, Extand a fait le choix de l'élargissement de son offre vers des produits plus banalisés. Ce choix a sans doute aussi été guidé par la stratégie de Calberson, principal appui financier d'Extand, qui devait répondre à la concurrence de nouveaux offreurs de monocolis. Ces évolutions ont des répercussions sur l'organisation même du réseau. Contrairement à UPS qui en France réduit ses

implantations, Extand suit une politique de densification de ses points d'appui nationaux.

2.2.1. La carte de la complémentarité avec Calberson

L'extension de la gamme commerciale d'Extand exige une lecture qui dépasse le seul cadre de l'entreprise et s'inscrit en fait dans la stratégie globale de Calberson qui cherche à disposer d'un réseau monocolis compétitif face au réseau Exapaq et DPD, à l'heure où son concurrent Jet Services suit une tendance similaire. La prestation B18 (livraison le lendemain avant 18 heures) vient doubler l'offre du système jour en livraison avant midi. L'apport de cette nouvelle offre permet d'une part d'optimiser les taux de remplissage des véhicules dédiés au B12 (livraison avant midi), la charge excédante pouvant être remise au réseau Calberson pour un acheminement classique. Le déséquilibre des flux sera aussi à l'avenir compensé par des collaborations plus étroites entre Calberson et sa filiale.

Enfin des synergies devraient être trouvées quant aux implantations des deux structures qui pourraient déboucher sur le partage de certains quais. Cette éventualité est bien sûr à rapprocher de la multiplication prévue des co-chargements. De telles transformations s'inscrivent délibérément dans une volonté affichée de rationalisation des structures d'exploitation, en réponse à la dégradation des résultats du groupe. Calberson s'engage dans cette voie à l'instar d'autres réseaux : à une période de croissance succède une phase de consolidation des trafics.

2.2.2. La densification du potentiel du réseau par le recours au système de franchise commerciale

Conjointement à la restructuration du plan de transport, Extand envisage de renforcer sa présence sur le marché en offrant ses services aux PME et PMI, clientèle jusque-là un peu négligée au profit des gros chargeurs nationaux. Si l'attente des expéditeurs de plus petite taille se porte surtout vers des prestations aux délais moins tendus, ils exigent en revanche une proximité commerciale et géographique, ainsi qu'une capacité technique de traitement que le réseau ne saurait offrir en l'état actuel. Pour répondre à leur attente, un produit standard devrait être mis en place pour un délai moins ambitieux.

Celui-ci exige en retour une densification significative des implantations Extand. Le système de franchise semble le plus adapté pour répondre aux nouvelles conditions d'exploitation tout en assurant une maîtrise des coûts

d'investissement[101]. L'exploitant reste maître des tractions et définit la qualité requise des prestations. Les nouveaux franchisés disposent en retour de zones commerciales exclusives en complémentarité du réseau déjà existant.

3. **La Poste**

L'administration postale, à l'instar du Sernam, dispose d'une implantation très fine du territoire sur le modèle d'un réseau intégré et homogène. Son fonctionnement a longtemps reposé sur la mixité de traitement des produits et sur l'indistinction de leur gestion commerciale. On peut rappeler que l'offre de messagerie de la poste se situe dans le secteur concurrentiel, puisque seul le courrier (grand ou petit format) est soumis au principe du monopole, le transport de colis étant concurrentiel. La Poste dispose cependant d'un avantage fiscal, puisqu'elle est l'exempte du droit de timbre qui frappe les autres entreprises.

La Poste a fait le choix d'une spécialisation de ces circuits d'exploitation, afin d'améliorer ses délais. Cette séparation a pu être accélérée d'un point de vue technique, avec le relèvement continu du poids maximal pris en charge. Fixées à 5 kg il y a 25 ans, les limites sont repoussées successivement à 7 puis 10 kg pour atteindre aujourd'hui 25 kg. Toutefois, la moyenne actuelle des envois reste très faible avec 1kg pour le produit Colissimo et 1,5 kg pour Coliéco.

3.1. Le renouvellement de l'organisation traditionnelle

L'ancien système[102] s'appuyait essentiellement sur le réseau ferré, où courrier et colis empruntaient les mêmes canaux de circulation. Le système d'exploitation des services de messagerie postale résultait de la superposition de deux circuits de distribution selon les délais retenus :

-les colis urgents suivaient l'acheminement du courrier (empruntant éventuellement l'avion (aéropostale), mais plus couramment le service de tri ambulant assuré dans les wagons postaux entre deux centres de tri.

-les envois de paquets non-urgents suivaient un circuit plus long, et étaient associés aux envois de magazines et de publicité non adressée (envois de catégorie 2 messagerie et produits assimilés -catalogue, publications, plis de prospection commerciale etc.), dont l'offre émanait aussi du secteur privé.

[101] Transport *Magazine,* Mai 1997.

[102] Duparc L., *La Poste aujourd'hui et demain, Ministère des Postes, des Télécommunications,* Paris, 1989, 222 p.

L'organisation, telle qu'elle est décrite ici, a été progressivement mise en place à partir de 1975. Le réseau fonctionnait alors selon un découpage administratif suivant des structures départementales, dont chacune disposait d'un centre de tri relié aux différents bureaux de Poste. Le système était très peu hiérarchisé : l'acheminement entre une centaine de centres reposait sur un plan de transport dominé par le mode ferroviaire. La collaboration avec la SNCF était à l'époque étroite, pour des raisons historique et des choix politiques qui imposaient le choix d'un partenaire du service public. Une partie du service hors monopole était assurée conjointement avec le Sernam. Les bureaux de poste prenaient en charge les colis de moins 5 kg et confiaient à l'opérateur ferroviaire les envois plus lourds.

L'infrastructure de base reposait ainsi sur 95 centres de tri départementaux, pour la plupart manuels. Elle s'avérait peu adaptée à un traitement fiable et rapide. Seuls les centres de tri qui engendraient un volume suffisant disposaient entre eux d'une ligne directe, sinon les envois transitaient par des centres de consolidation intermédiaires au départ des 17000 points de dépôts et des 6000 bureaux distributeurs. De nombreuses liaisons étaient ainsi indirectes, causant un allongement des délais et des parcours, passant par une trentaine de centres de tri régionaux. Le système alors en vigueur distinguait les relations intra-régionales et extra-régionales de voisinage pour lesquels les trafics étaient acheminés par route des envois plus lointains à dominante ferroviaire. Le plan de transport de ces derniers était donc fortement contraints par les sillons horaires de la SNCF et devait se plier au parcours des trains dont l'organisation en étoile aboutissait facilement à Paris, coeur du dispositif, ce qui multipliait les ruptures de charges et encombrait inutilement les quais des gares de la capitale.

Cette forte orientation ferroviaire se traduisait dans les chiffres jusqu'à une époque récente. En 1987, la Poste utilisait encore près de 40 000 wagons de marchandises SNCF[103]et pour les trafics ferrés moins importants, elle avait recours aux conteneurs de la CNC (30 500 conteneurs).

Si la desserte terminale (ramassage et distribution) était effectuée par les postiers (ce qui explique dans un premier temps la limite initiale des 5 kg que la banalisation de l'usage de la voiture de service a pu assouplir), l'organisation de la traction principale variait selon les délais :

-les colis urgents suivant le courrier étaient triés dans les wagons du *service ambulant.*. Les délais d'acheminement étaient relativement rapides, de 24 à

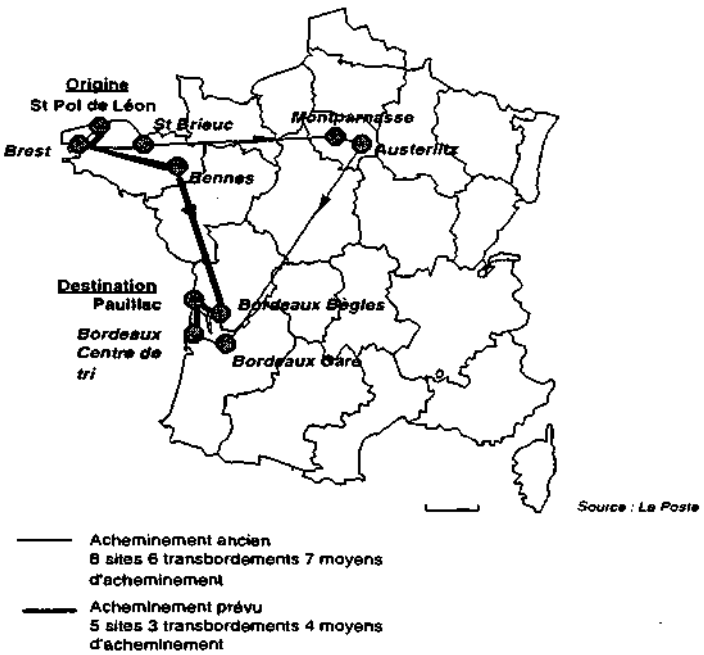
lO^Duparc L., *op.cit.*

48 heures. Si, à l'origine, les wagons postaux étaient intégrés à des trains rapides, la Poste s'est dotée de trains autonomes, de rames automotrices postales et au début des années 1980 du TGV postal. A la fin des années 1980, seules 39 liaisons routières de longue distance assuraient les acheminements les plus rapides au départ des grands centres.

-en revanche, les envois plus lents de catégorie 2 accusaient des délais d'environ 5 à 7 jours pour une livraison toute France qu'expliquaient les lenteurs tant des services postaux que ferroviaires (passage par des chantiers de triage). Le service se dégradait à mesure que les routiers offraient des délais plus courts et garantis, détournant des services postaux un nombre croissant d'industriels jusqu'à la mise en place de l'offre Chronopost.

L'offre postale traditionnelle répondait de moins en moins aux attentes des entreprises. Elle subissait en outre des relations difficiles et de plus en plus mal tolérées avec la SNCF : les tarifs de traction avaient été négociés en faveur du transporteur ferroviaire et s'avéraient financièrement lourds pour un service qui s'était régulièrement dégradé et était toujours menacé par des mouvements sociaux. A cela s'ajoutaient les avantages salariaux accordés aux trieurs des trains de nuits, héritiers d'un long passé.

Carte 3/21. Evolution prévue de la liaison Colissimo St Paul de Léon-Pauillac
Source : La Poste



Malgré une part confortable du marché des colis, avec 44% de ce type d'envoi (soient 9MdF), La Poste est directement concernée par l'évolution de son environnement national, nous l'avons dit, mais aussi du contexte concurrentiel international. Une série de facteurs va conduire à une très profonde réorganisation ; l'érosion continue du marché de la messagerie menace à terme la rentabilité de l'entreprise et les emplois pour une activité soumise à la concurrence. Le repli sur les seules activités de courrier ne semble pas judicieux dans la mesure où ces produits, encore soumis au monopole, sont vivement concurrencés par l'évolution technologique. La perte estimée en terme de volume de courrier peut être chiffrée à 4% des volumes et devrait atteindre 20% dans les prochaines années. L'émulation par l'exemple des services express (Chronopost) où une entreprise à capitaux publics soutient brillamment la concurrence du secteur privé. Enfin, la poste s'inscrit en outre dans un contexte d'évolution rapide du statut de service public dans un cadre européen : à côté des enjeux nationaux, la nouvelle gestion permet une adaptation à l'évolution vers une "autonomisation" de certains services aux entreprises. Les évolutions chez les partenaires étrangers vont également contraindre à revoir les accords passés, en termes de coopération et de prise en compte du coût réel de la distribution. Jusqu'ici, et malgré l'internationalisation croissante des flux, ceux-ci continuaient

à être gérés sur des modes peu économiques au travers des accords de l'union Postale Universelle dont les principes de réciprocité remontent à 1874 !

A partir de 1991, mûrit le projet d'une refonte globale du plan de transport de la messagerie postale par une série de ruptures décisives :

-la séparation des flux de courrier et de messagerie (découpages en "zones messagerie distinctes" des zones courrier)

-le regroupement des flux sur quelques centres de tri automatisés

-le recours massif à la route qui permet des liaisons plus directes entre centres.

Ce n'est finalement qu'au début de 1996 qu'une Direction Messagerie de La Poste est instituée à côté de la direction Courrier.

3.2. Du premier projet de réseau unique au choix d'un système de trois réseaux

La stratégie de relance de l'offre passe, là aussi, par l'industrialisation de l'outil de production, transformation qui va s'opérer en deux temps. La Poste envisage un important plan d'investissement visant à la doter d'un appareil productif renouvelé[104]. La rénovation s'appuie dans un premier temps sur un projet ambitieux (1,4 MdF d'investissement entre 1994 et 1997). La réorganisation de la chaîne logistique du traitement des paquets prévoit la mise sur pied d'une organisation dédiée à la messagerie pour des raisons d'efficacité et pour éviter des soupçons de subventions croisées. Le projet s'appuyait sur l'ouverture de 13 plates-formes dotées de machines de tri très performantes et d'un outil informatique qui faisait jusqu'ici défaut.

Le projet, qui visait initialement à unifier en un réseau unique l'ensemble des prestations de messagerie, est abandonné en cours de réalisation au profit de trois réseaux autonomes centrés sur un segment de marché : ce premier projet, s'il permettait d'optimaliser les coûts de fonctionnement, avait été conçu pour assurer un délai uniforme en J+2 (concentration des trafics, fermeture des centres de tri de nuit etc.), performance très peu compatible avec l'offre des acteurs concurrents qui assurent un acheminement en moins de 24 heures pour des produits standard (offensive sur le monocolis) ! L'offre était donc plus adaptée aux particuliers, voire à la VPC qu'aux entreprises. Au lieu des treize centres de

[104]Cette stratégie s'inscrit dans une évolution identique des services postaux tant en Grande Bretagne, qu'en Allemagne, où la Bundespost prévoyait alors d'investir actuellement 13 MdF sur un projet similaire totalisant 33 plates formes.
Luc Battais, "Messagerie, vers la revanche européenne des postes", *Transports Actualités*, n°646 du 13 mars 1998.

tri intégrés prévus initialement, la Poste opte pour un système de trois réseaux autonomes dont deux disposent de moyens dédiés. Contre la massification et le nivellement de l'offre, l'opérateur suit une politique de marché qui segmente plus finement les clients selon leurs attentes spécifiques.

A partir de 1997, sont mis en place trois circuits d'acheminement distincts[105] qui permettent à la fois d'assurer des départs plus précoces et de sous-traiter les tractions routières.

3.2.1. Le réseau Grand Public

Le réseau destiné à la gestion des envois des particuliers hérite des installations inachevées du premier projet. L'hétérogénéité des moyens dont il dispose en rend la géographie un peu confuse, puisqu'elle doit s'adapter aux installations existantes et composer avec la sous-capacité de certains centres de tri. Le premier niveau regroupe 43 centres de séparation où les envois sont conditionnés en sacs postaux ou chariots, puis les colis transitent par 17 centres de consolidation reliés entre eux[106], dès que l'importance des flux le justifie. La traction est presque exclusivement routière, entraînant une baisse brutale du recours à la CNC pour des opérations qui chutent de 600 à 40 MF. La distribution fine est confiée aux postiers.

3.2.2. Le réseau VPC

La Vente par Correspondance représente un chiffre d'affaires important pour l'opérateur public (20 millions de sacs par an, soient 100 000 par jour). A plusieurs reprises ces dernières années, des grèves intervenant à des périodes cruciales de vente avaient terni son image auprès de ces chargeurs pour qui l'acheminement est particulièrement sensible. Certains avaient étoffé leur distribution propre ou étaient tentés de chercher des appuis auprès d'autres transporteurs, sans toutefois pouvoir se passer complètement du maillage très fin dont dispose La Poste. Les deux parties ont donc tout intérêt à trouver un terrain d'entente pour des relations fiabilisées : la nouvelle organisation va permettre d'envisager une solution durable à l'abri de mouvements sociaux et offrant une réduction et une meilleure prévisibilité des délais.

Le réseau est constitué de 6 centres de transit qui sont reliés aux centrales expéditrices, les envois étant déjà conditionnés par grandes destinations dans des

^*Transports Actualités,* n° 610 du 20 septembre 1996.

[106]Les investissements initiaux de 1,4 MdF sont revus à la baisse, à 800 MF (au lieu des 13 PTF, 6 seront construites) : Bègles, Cavaillon, Bar-le-Duc, Créteil, Gennevilliers et Toulouse, centres performants à plus vaste rayon d'action.

sacs ; pour exclure les centres d'exploitation de tout mouvement de grève, leur gestion est confiée à des filiales du groupe, mais de façon indépendante de leur propre activité : les employés ne sont donc pas fonctionnaires : la gestion des centres de Tours et de Bordeaux sont confiés à TAT qui a créé de deux sociétés ; les plates formes de la région parisienne, d'Halluin (Nord) de Lyon et de Marseille sont gérées par la STLT (Société de Traitement des Logistiques Tertiaires). La distribution s'organise à partir d'un réseau de bureaux de poste restreint à 600, concentrés dans les zones urbaines qui organisent leurs propres tournées. Selon les résultats et les besoins de cette solution, le système pourrait être étendu à un millier de bureaux de poste. Les envois pour les zones non couvertes par ces points de desserte privilégiés suivent le canal des envois grand public. Dans d'autres cas, selon les volumes à traiter, un vépéciste peut ne relier qu'un nombre limité de centres de tri, versant le reste dans le réseau commun. Yves Rocher, par exemple, qui a renoncé récemment à son réseau dédié, ne dégroupe que sur trois centres qui peuvent justifier des volumes suffisants et remet au réseau classique le reste de ses envois.

3.2.3. Dilipack : le réseau interentreprises de La Poste

Afin d'assurer de meilleures performances pour les envois à destination des entreprises, le service messagerie de La Poste a mis en service au printemps 1997 une offre de messagerie rapide monocolis, livrable en 24h. L'acheminement repose sur un système multi-hubs avec trois centres principaux qui relient 37 agences, les Bureaux de Desserte de Messagerie (BDM). Pour garantir les délais, la traction aérienne s'impose sur certaines liaisons. L'acheminement terminal est exécuté par les facteurs qui sont rétribués au colis, dans le cadre d'une séparation des comptes d'exploitation. A terme, ceux-ci seront remplacés par des sous-traitants. Le nouveau réseau dispose d'un potentiel qui monte jusqu'à 15 millions de colis.

Tableau 3/6. Evolution comparative des prestations et des morphologies de la Poste
Sources diverses

	Délais	Mode de traction dominant	Composante morphologique	Orientation de l'offre
1975	5 à 7 jours	Fer	Maillage poussé entre 95 centres de tri départementaux	Les produits messagerie ne sont pas distingués de l'acheminement du courrier
1994-97 (projet non réalisé)	48h	Route	13 plates-formes	Tout type de messagerie
1997: 3 Réseaux dédiés	48h	Route	17 centres reliés	Grand Public (6000 bureaux de Poste distributeurs)
	24-48h	Route	6 centres de transit VPC	Vente par Correspondance 600 bureaux ouverts
	24h	Route	3 centres de tri	Réseau interentreprises (Messagerie professionnelle)

Plutôt que de se replier sur son monopole du courrier et sur un service limité aux particuliers, La Poste a fait le choix de relancer sa compétitivité en portant l'attaque sur le coeur du marché des opérateurs privés. Elle intervient de manière directe ou au travers de ses filiales pour offrir une gamme complète de prestations. On vérifie une contraction morphologique dans l'évolution des réseaux, à mesure que les délais se resserrent et que les volumes concernés sont moins importants.

4. Le Sernam

L'évolution de la configuration du réseau du Sernam est particulièrement révélatrice de cette progressive centralisation des fonctions de tri et de groupage. La diminution des délais d'acheminement s'accompagne de reconfigurations successives du plan de transport, qu'on a pu détailler sur une plus longue période. Ne sont repris ici que des chiffres indiquant les grandes caractéristiques de cette évolution, les références plus précises de leur fonctionnement sont développées plus précisément ailleurs dans le corps du texte[107].

[107]Notamment dans la deuxième partie chapitre 3 de la deuxième section, et au cours de la première section de la présente partie.

Tableau 3/7. Evolution comparative des prestations et des morphologies du Sernam
Sources diverses

	Express		Messagerie	
Date de mise en oeuvre	*Morphologie*	*Délai*	*Morphologie*	*Délai*
1976	17 mailles reliées entre elles	48 h	14 chantiers ferroviaires	5 jours
1981	12 mailles reliées entre elles	24 h		
1986-88	5 moyeux (hubs) dont: -3 régionaux	lendemain avant 12h	12 étoiles régionales	12-24 h
	-2 nationaux		14 centres de transit nationaux reliés entre eux	24-36 h
1997 : fusion partielle des deux plans de transport				
	10 étoiles	avant 10 h	10 étoiles	avant 12 h
	2 hubs nationaux (recours aux structures de messagerie)	lendemain avant 10 h sur de nombreuses destinations	8 centres de transit nationaux	24 h

L'évolution détaillée dont nous disposons dans le cas du Sernam permet de voir à quel point le raccourcissement des délais tend à contracter la morphologie du réseau vers un système plus centralisé, tout en permettant une lecture comparative de deux réseaux aux performances bien distinctes jusqu'à une date récente.

5. **Ducros : configuration et variation du volume global**

A côté des variations liées aux seules caractéristiques des envois (poids et délais) intervient aussi, comme troisième élément marquant de la morphologie du système et sa dynamique, l'importance du volume global transitant par le réseau. En principe, la croissance du volume global pris en charge par le réseau conduit à un renforcement des densités par lignes ou du moins sur certaines d'entre elles et ce, sans faire varier les caractéristiques des poids et des délais unitaires des envois. L'amélioration des taux de charge conduit à la multiplication de lignes directes. Ce choix fait à nouveau intervenir l'arbitrage déjà évoqué entre coût de transport, coût de tri et délai. On peut donc dire que la croissance des trafics devrait accentuer le maillage du réseau, et qu'inversement une diminution des volumes conduit à un schéma plus polarisé.

Les cas précédents d'évolution morphologique des réseaux de la Poste et du Sernam peuvent au demeurant aussi s'interpréter à la lumière du volume global que le réseau est amené à gérer. Les envois de messagerie de la Poste, moins

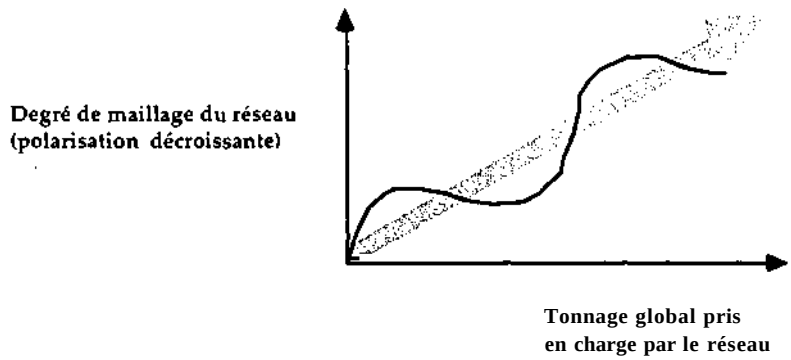
massifs, ne justifiant plus de liaisons directes. A l'inverse, la refonte du plan de transport du Sernam en 1997 conduit à réduire la centralité du réseau express antérieur en l'associant aux envois de messagerie. Contrairement à l'exemple de Ducros, dans les deux cas, les deux phénomènes sont étroitement associés à des modifications simultanées des paramètres des envois individuels (délai et poids).

Ducros : effet de seuil de la variation linéaire du volume global sur la configuration du réseau

Disposant d'une quarantaine d'agences en France, Ducros Services Rapides cherche à privilégier systématiquement les relations directes, sans transit. Il a pour cela recours à d'habiles combinaisons de trains routiers qui sont recomposés en cours de parcours. Calibré sur un volume quotidien de 1300 tonnes, ce plan de transport arrive progressivement à saturation et l'évolution des tonnages ne peut se résoudre de manière satisfaisante par un simple doublement de lignes qui conduirait à une surcapacité des moyens. Dépassant aujourd'hui les 1400 tonnes quotidiennes, le messager nîmois envisage une refonte de son plan de transport, à la recherche d'un nouvel équilibre qui repose sur une stratégie combinant les enjeux nationaux du plan de transport et l'amélioration locale du taux de couverture.

Cette réorganisation repose sur l'ouverture de nouvelles plates-formes de regroupement qui seront simultanément aussi des agences locales : Beaune, Saint Maixent (dans des situations qui ont l'avantage d'être à moins de 4h30 de route de Paris) et le renforcement de 1' agence plus ancienne d'Avignon. Ces plates-formes sont destinées d'une part au traitement des envois "résiduels", visant à soulager les lignes directes, elles jouent dans ce cadre la fonction d'une étoile régionale ou de ce qu'il conviendrait de qualifier **d'étoile de dérivation,** puisque sa fonction n'est pas indépendante d'une logique nationale. Par ailleurs, dans ce cas précis, deux de ces futurs pivots coïncident avec l'établissement de nouvelles agences locales dans des régions jusqu'ici non desservies en propre par l'opérateur, illustrant l'étroite solidarité entre deux échelles territoriales :. l'organisation du réseau dans son ensemble par la gestion de la circulation interne des flux, et l'amélioration de la couverture locale.

Dans une étape ultérieure, à mesure que les volumes augmenteront, de nouvelles lignes directes pourront à nouveau être établies entre agences, conduisant à un système maillé qui effacera le rôle tampon des étoiles de dérivation.



Le schéma d'adaptation souligne l'existence pour certains réseaux **d'effets de seuil** dans l'évolution de leur morphologie. Par rapport aux tonnages transportés. La progression linéaire des trafics semble conduire à une évolution discrète (discontinue) du réseau qui les prend en charge. L'ensemble évolue donc selon une logique cyclique qui fait alterner maillage et point de concentration temporaire. Nous avons pu constater que cette logique d'évolution semble surtout caractériser certains types de messagers, avant tout ceux dont l'offre repose sur la messagerie rapide et suppose une souplesse de l'ensemble du système. Implicitement, une telle adaptabilité est contraire à toute tentative de traitement industriel des passages à quai, qui suppose des investissements lourds et durablement structurants pour le réseau. Assurer la rentabilité de ces chaînes de production exige en retour de les alimenter par des flux suffisants. On peut alors comprendre comment ce choix risque de figer le système, voire même de détourner des flux dont l'acheminement direct serait moins onéreux, aux seules fins d'assurer un taux d'activité satisfaisant au centre de tri mécanisé !

Ainsi, contrairement au choix d'installations automatiques fait par les plus grands opérateurs, Ducros, à l'instar d'autres messagers rapides comme Grimaud, a préféré maintenir un tri manuel pour la gestion de ses flux nationaux. En revanche, celle-ci peut avoir une fonction pour l'organisation des tournées : à Lyon par exemple, la chaîne de tri est employée pour l'organisation des tournées et non pour les trafics de transit.

CONCLUSION DE LA PARTIE III

La troisième partie a été l'occasion d'entrer plus avant dans l'organisation technique interne des réseaux de messagerie. Une première analyse descriptive a permis de détailler la diversité des éléments constitutifs de ces systèmes d'exploitation, aussi bien fixes (les plates-formes) que mobiles (les véhicules) et d'en établir une typologie accompagnée d'un lexique. La possibilité de leurs combinaisons offre une palette très large de configurations possibles, en même temps qu'elle conduit à une étroite interdépendance entre les maillons d'une même chaîne. Une fois les principes établis, il faut des années au système pour trouver un équilibre durable entre innovations techniques et ajustements organisationnels.

La qualité du service et les contraintes de rentabilité économique reposent sur la coordination stricte des moyens techniques mis en oeuvre que suppose la mise en relation d'un grand nombre de lieux et qu'une gestion tendue des temps accentue encore. L'approche la plus immédiate conclut ainsi à une lecture de règles d'exploitation très strictes dont le plan de transport et la carte des délais sont les expressions les plus directes. On retrouve cette lecture fonctionnelle de l'organisation dans la hiérarchisation des flux et des noeuds.

Pourtant, au-delà d'une rigidité apparente et réelle, la gestion technique d'un réseau n'est en mesure de satisfaire l'impératif de régularité des services et les objectifs économiques qui lui sont assignés que par une constante et rapide adaptation de ses moyens aux variations des flux. Réactivité et souplesse organisationnelle sont donc au coeur même des préoccupations des exploitants et trouvent leur expression dans les choix techniques intervenant aux divers niveaux du système : à la base par la taille et le taux de remplissage des véhicules de tournées et de lignes, entre les centres par le nombre et la fonction des centres d'exploitation.

L'analyse montre à quel point le choix des moyens et des configurations résulte de la recherche de la plus grande flexibilité possible. Se définit ainsi une souplesse tempérée qui assure à l'ensemble une adaptation graduelle. Aux échelles territoriales qui s'articulent autour des plates-formes correspondent diverses échelles temporelles qui assurent simultanément au sein du réseau la cohabitation de rythmes d'évolution variés.

L'ajustement des moyens à la nature et à l'importance des flux permet en retour de caractériser plus étroitement le lien entre les envois et la configuration

générale du réseau. C'est sur cette coïncidence que l'on avait fondé l'existence forte de segments de marché. Dans la seconde section de cette partie, nous avons mis en évidence un lien entre certaines caractéristiques des envois (poids unitaire et délai d'acheminement) et la forme du réseau, exprimée par son degré de polarisation. Nous avons posé, d'abord théoriquement, qu'à mesure que les poids et les délais diminuent, le système tend à s'organiser selon un schéma plus polarisé. Cette première hypothèse a pu être nuancée par une vérification empirique : la relation ne se vérifie que jusqu'à un certain point d'inflexion (livraison avant 13h pour des envois inférieurs à 30 kg) pour s'inverser ensuite. La finesse d'analyse est évidemment restreinte par la relative pauvreté des données dont nous avons pu disposer. Hormis les caractères intrinsèques des envois unitaires, qui sont déterminants, d'autres facteurs influencent aussi la forme du réseau, comme le volume global du trafic pris en charge et le choix du mode de traction dont les répercussions ont été illustrées par des exemples.

Le schéma synthétique d'interprétation peut se lire dans un premier temps comme un principe de différenciation des réseaux dédiés à des segments distincts du marché. On peut aussi l'interpréter dans une logique d'évolution interne des réseaux pris individuellement. Si l'on reprend les constats énoncés en première partie sur un recours accru à des prestations plus rapides et plus légères, les configurations se transforment en adoptant une centralité accrue. Le schéma se lit alors dans son échelle temporelle comme un glissement progressif le long de l'axe de polarisation, avec des effets de seuil qui peuvent conduire à d'importantes restructurations. Les exemples développés pour les réorganisations les plus importantes intervenues en France (le Sernam, la Poste et UPS) confirment dans une large mesure cette grille d'analyse.

A la suite des analyses détaillées qui ont été menées au cours de cette partie, nous sommes désormais en mesure d'affirmer les propositions suivantes :

1. La spécialisation des réseaux repose sur des choix d'ordre technique et économique

La segmentation du marché de la messagerie n'est pas fonction du seul marketing. Elle repose dans un premier temps sur les moyens physiques mis en oeuvre. Ainsi, la différenciation des grands types de prestations correspond à la diversité de l'outil technique nécessaire. Les réseaux sont dédiés à un type de prestation car il est difficile et parfois impossible de gérer simultanément divers types de produits. Les limites sont à la fois techniques et économiques, puisque les réseaux reposent sur une spécialisation poussée des moyens d'exploitation. Toutefois, pour certaines opérations, les moyens de plusieurs services peuvent

être joints. Parmi tous les transporteurs, celui qui a poussé le plus loin cette logique est sans doute Grimaud, qui à partir d'un plan de transport unique, obtient des économies de diversité en transportant dans les mêmes véhicules des envois rapides et plus lents, des colis et des vêtements sur cintres. Cette pratique, qui limite toute industrialisation des procédés, reste toutefois marginale, car elle conduit à une rigidification des circuits et à la normalisation des unités prises en charge qui assurent en retour des coûts de revient particulièrement faibles. Dans de nombreux cas, l'élargissement de l'offre de produits signifie qu'une partie est sous-traitée à des confrères disposant de réseaux plus performants.

2. La configuration des réseaux est une réponse spatiale à la recherche de minimisation des coûts sous contrainte.

Des interdépendances étroites existent qui associent la structure des coûts de production à la morphologie des réseaux. En messagerie, les systèmes d'exploitation sont ainsi une réponse à une double contrainte : celle d'un niveau de prestation requis, exigeant des moyens techniques appropriés (véhicules et capacité de tri) et celle de la recherche d'une optimisation des coûts totaux d'acheminement. La mise en évidence de cette relation majeure entre niveau de prestation (poids et délai des envois) et configuration spatiale des réseaux techniques aboutit au constat d'une polarisation croissante à mesure que l'exigence de service s'élève. En d'autres termes, aux envois plus lents et plus pondéreux correspondent des structures maillées, là où les expéditions express, plus légères et plus urgentes exigent la concentration des flux vers un nombre restreint de sites intermédiaires.

3. **L'évolution actuelle des besoins de transport d'envois de détail, vers des envois plus légers et plus rapides, conduit à une polarisation accrue des réseaux de messagerie.**

La progressive centralisation des architectures des réseaux de messagerie s'explique d'abord par la conjugaison de deux facteurs : la taille de l'envoi et le délai d'acheminement, étroitement liés à la recherche d'une industrialisation croissante des traitements. La tendance dominante s'inscrit dans un phénomène de *"radialisation de l'espace"*[108] dans laquelle les notions centrales sont celles de *"remplissage critique, d'efficacité ou de puissance nodale"*.

Les modes de gestion décrits au cours de cette partie font appel à un type de régulation avant tout technique. Or, les transformations et les adaptations

[108]Bonnafous A., "Mutation des systèmes de transport et radialisation de l'espace", in *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°2, 1990, pp. 307-316.

techniques ne constituent qu'un des volants de la recherche d'équilibre du réseau. En effet, dans de nombreux cas, les éléments successifs de la chaîne de messagerie demeurent indépendants sur le plan commercial et juridique. La coordination qui les lie ne saurait se résumer à une dimension technique. S'opère alors ce que l'on pourrait qualifier de "régulation externe", par opposition au cas précédent, entre entités économiques différenciées au sein de systèmes de coopération. La nature même de ces relations demande à être analysée. Notre propos passe ainsi de l'analyse des structures techniques à celle des rapports entre acteurs et plus particulièrement à leurs stratégies spatiales. La quatrième partie qui suit va donc introduire un autre facteur qui assure une part importante de- la souplesse du système d'exploitation : la coopération interentreprises.

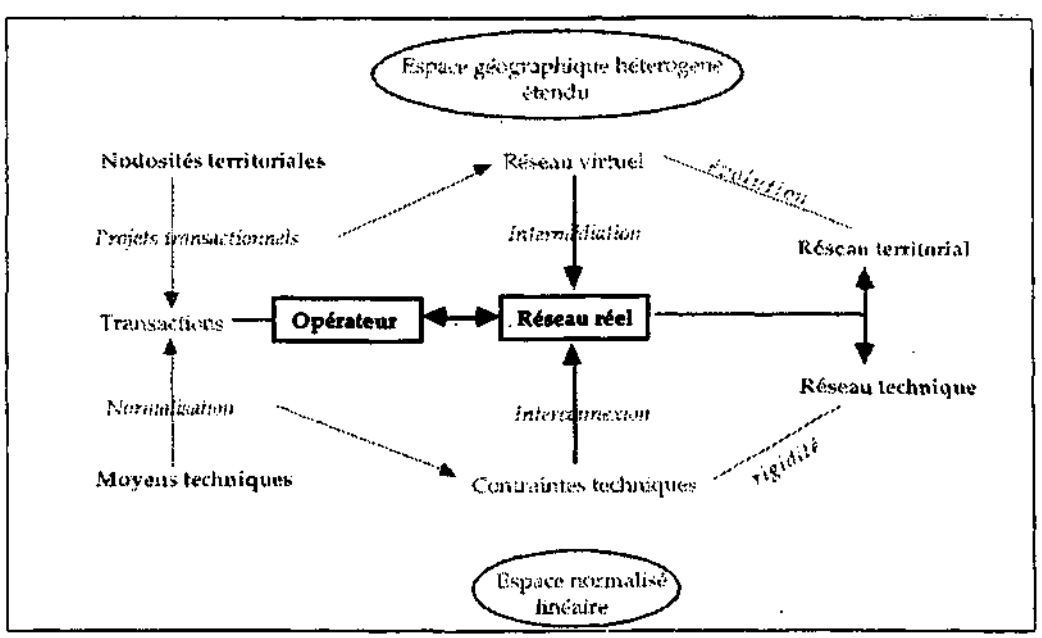
Quatrième partie

CONCURRENCE ET COMPLÉMENTARITÉ SPATIALE DES ACTEURS DE LA MESSAGERIE

INTRODUCTION DE LA PARTIE IV

La tentative de modélisation de la partie précédente a permis d'établir le lien étroit qui associe la configuration des réseaux de messagerie et les contraintes technico-économiques propres à l'acheminement matériel des envois de détail. Certaines de ces formes qui correspondent à une structure de production industrielle plus performante deviennent en quelque sorte des modèles de référence que les opérateurs vont chercher à adopter. De la même façon que l'analyse des mécanismes d'exploitation a permis de rendre compte de la forme spatiale des réseaux de messagerie, il faut s'interroger de manière plus détaillée sur les stratégies d'adaptation des prestataires au travers des relations qui rattachent les entreprises les unes aux autres. Cette approche revient à questionner le sens même de la notion **d'opérateur de réseau,** notion qui jusqu'à présent avait été envisagée comme unifiée par l'objectif commun du transport. Elle apparaît dans cette partie sous le jour de sa diversité constitutive, en tant que regroupement d'acteurs divers. On peut ici rappeler que G. Dupuy dans sa définition envisageait ce concept comme se référant à une entité collective[1], qu'il faut comprendre pour la messagerie comme un regroupement d'entreprises. Dans notre schéma de référence, la présente recherche concerne donc ici plus étroitement l'interrelation entre le système d'exploitation (le réseau réel) et l'opérateur.

Schéma 4/1. Interprétation graphique des thèmes abordés dans la partie 4



•'Dupuy G., *L'urbanisme des réseaux,* Coll. U, Armand Colin, Paris, 1991, 198 p., p. 109, où l'auteur évoque l'opérateur comme "acteur collectif".

Jusqu'à présent envisagé sous un angle d'exploitation, le réseau semblait limiter la coordination à son expression technique, celle de la gestion de l'interconnexion. Or le fonctionnement effectif du réseau est bien plus complexe puisque, dans les faits, la continuité physique des flux n'est réalisable qu'au travers d'une logique d'accords économico-juridiques entre les divers acteurs qui composent la chaîne de transport. En effet, le réseau technique, défini comme le système assurant fonctionnellement l'acheminement des envois, ne correspond que rarement avec les strictes limites de l'entreprise. Contrairement aux *intégrateurs* américains qui possèdent en principe un appareil de production autonome, les entreprises de messagerie françaises ne disposent qu'exceptionnellement d'implantations et de moyens propres qui couvriraient intégralement leur offre de transport. Seuls la Poste, le Sernam et certains expressistes assurent en propre une couverture plus complète du territoire national. Selon la destination ou le type d'envoi, les messagers sont donc amenés à confier à des confrères transporteurs une partie de leur fret. Cette logique de succession d'intervenants dans la chaîne de transport s'inscrit dans la définition même du prestataire de messagerie, dont nous avons vu qu'il est tout à la fois transporteur et commissionnaire de transport et comme tel, naturellement appelé à recourir à d'autres acteurs du secteur. La multiplicité des intervenants le long d'une même chaîne pose dès lors la question de leur mise en relation et de la nature économique de leurs interdépendances.

La multiplicité de termes économiques pour caractériser les accords entre firmes a pu paraître un peu déconcertante pour le géographe. Les notions, plus ou moins proches selon les auteurs, pour qualifier de telles relations nous ont conduit à chercher à élaborer de manière cohérente et complémentaire les concepts qui nous ont servi à décrire la réalité étudiée de la messagerie. Nous espérons par les choix retenus ne être allé trop à l'encontre de l'usage courant qui est fait de ces termes en économie. La signification que nous leur avons prêtée sera précisée lorsqu'ils seront introduits.

Entreprise de réseau, l'activité de messagerie s'avère donc être aussi organisée selon le principe d'une entreprise en réseau[2], au sens où les intervenants indépendants sont liés par des accords *"de partenariat, de subordination, de coopération avec d'autres entreprises sur qui elle exerce du pouvoir ou au*

[2]J.-M. Offner distingue de la même manière *"les entreprises de réseaux, celles qui gèrent des réseaux supports ou celles qui produisent des réseaux services, des entreprises en réseaux <nos entreprises étendues> agencées par interrelations entre sous-ensembles économiques."*
J.-M. Offner, "Entreprises de réseau et territoires, Manager la différence", in Curien N. (Dir.), *Economie et Management des entreprises de réseau*, Economica, Paris, 1992, p. 131 et suiv.

contraire le subit"[2]. Dans le cadre d'une recherche géographique, les modalités de tels accords seront encore une fois envisagées préférentiellement sous un angle spatial pour constituer le thème de cette quatrième et dernière partie.

La première section cherche à préciser la notion même d'entreprise en réseau ou entreprise étendue et à cerner les effets de la non-coïncidence entre le support technique et l'offre de service proposée. Dans cette recherche, l'idée de *maîtrise* commerciale et technique du trafic s'avère centrale. La notion permet d'abord d'opposer deux grandes formes de relations interentreprises en fonction de l'initiative dévolue aux contractants et des moyens mis en oeuvre :

- **La sous-traitance de transport** se limite ici à une opération d'exécution quant à l'acheminement des envois (traction inter-agences ou tournées terminales). Elle s'adresse en principe à des acteurs peu spécialisés qui se conforment étroitement aux directives des commissionnaires donneurs d'ordres.
- **La relation de coopération,** telle que nous l'avons définie, met en jeu par opposition des moyens plus importants (au moins une plate-forme). Elle laisse une plus grande initiative aux prestataires qui disposent chacun de centres de messagerie et sont en mesure d'effectuer des opérations de rupture de charge (ce que les sous-traitants ne sont pas en mesure d'offrir)[4].

Alors que le premier type de relation met en jeu exclusivement des véhicules (intervention sur les seuls arcs du réseau), le second fait intervenir une rupture de charge et présuppose le recours à des quais de messagerie et donc la gestion de noeuds, laissant au contractant une plus large autonomie. Cette deuxième forme retiendra plus notre attention, dans la mesure où elle met en jeu une complémentarité géographique de couverture entre messagers.

Toutefois, même au sein de cette seconde catégorie, la nature et l'intensité des dépendances entre entreprises s'avèrent très variables. Elles s'inscrivent dans une déclinaison marquée d'un côté par la domination nette de l'un des acteurs. On peut alors également qualifier de sous-traitance cette relation dans la mesure où l'opération doit respecter les spécifications imposées par le donneur d'ordres. Elle peut s'inscrire ainsi dans une logique de subordination et de substitution par rapport à l'acteur principal qui est caractéristique de ce type d'accord. Ce dernier

[3]Sallez A., "Réseaux d'entreprises", in Auray J.-P., Bailly A., et al., *op. cit.*, Chap. 40.
[4]Sur ce point, on peut se reporter à la première partie, paragraphe 3.3 de la section 1 .

conserve toutefois la responsabilité finale vis-à-vis du chargeur[5]. Un tel type de relation sera alors qualifié de coopération hiérarchique ou verticale.

Par opposition, la relation peut se construire sur un modèle de rapport plus équilibré entre acteurs, la coopération horizontale que nous identifierions alors à une relation de type partenarial[6].

Ces divers modes de fonctionnement recouvrent par ailleurs largement la segmentation technique et commerciale du marché. Les prestations les plus exigeantes, comme l'express ou la messagerie rapide nationale, imposent un degré d'intégration supérieur au profit d'acteurs dominants (l'exécution des tâches banales peut être assurée par un sous-traitant exclusif), là où les petites entreprises de messagerie traditionnelle restent efficaces au sein de réseaux ouverts et de systèmes de coopération plus partenariaux.

Une fois établie, la grille de lecture détaillée des formes de coopération interentreprises va permettre de mieux comprendre les contraintes stratégiques dans lesquelles se trouvent engagées les entreprises de messagerie. Les sections suivantes sont alors consacrées à la dynamique récente de ces systèmes à l'échelle française d'abord (section 2) et dans un contexte européen ensuite dont l'enjeu occupe un rôle croissant dans la dynamique actuelle du secteur (section 3). Comme pour la configuration technique des réseaux, l'évolution de l'attente des chargeurs se traduit par une nécessaire adaptation des structures qui conduit à l'instabilité et à la redéfinition des accords (certains sont au demeurant conçus pour n'être que transitoires). Là encore, l'évolution est imposée par l'abaissement progressif des délais, l'extension de l'aire de desserte, la remontée d'informations et une pression constante sur les prix.

[5]Grand L., Les *relations de sous-traitance dans le secteur des transports routiers de marchandises,* thèse de doctorat en Sciences Economiques, Université Lumière Lyon 2, juillet 1997, 373 p. L'auteur qui consacre le premier chapitre de sa recherche d'une définition de la sous-traitance applicable aux transports de marchandises retient, après avoir passé en revue les références essentielles de la littérature économique sur le sujet, les caractéristiques de subordination, de substitution et de responsabilité du donneur d'ordres (voir en part. pp. 25-29).

^Nous prenons ici pour référence la définition classique du terme, telle qu'elle a été définie dans le *Livre blanc sur le partenariat* de la Commission Technique de la sous-traitance en 1986 (p. 13), *"comme un état d'esprit rendant possible la création entre partenaires de relations privilégiées, fondées sur une recherche en commun d'objectifs à moyen ou long terme menée dans des conditions permettant d'assurer la réciprocité des avantages."* Cité par Grand L., *op.cit.,* p. 36.

SECTION 1. LES RESEAUX DE MESSAGERIE EN TANT QU'ENTREPRISES ETENDUES

En permettant d'établir une continuité organisationnelle durable au-delà des frontières de l'entreprise, l'existence du réseau interentreprises conduit à définir un modèle de relations coopératives interfirmes, dans la mesure où plusieurs acteurs sont amenés à concourir à une même prestation. Les développements qui suivent vont nous permettre de mieux comprendre la grande diversité des modalités de relations que les entreprises de messagerie ont été amenées à établir. L'étonnante multiplicité des combinaisons entre des structures de tailles différentes permet d'expliquer dans une large mesure le maintien de l'hétérogénéité des acteurs du secteur. 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. La diversité des tailles et des implantations géographiques joue alors un rôle central d'ajustement.

Pour assurer l'acheminement des colis qui lui ont été confiés, le messager ne dispose pas, et dans de nombreux cas ne souhaite d'ailleurs pas disposer de capacités propres de prise en charge des flux (implantations, matériel roulant). De cette situation résulte le non-recouvrement de l'offre commerciale offerte et des moyens matériels propres dont le prestataire dispose effectivement. 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. Il tend à s'appréhender en termes de relations interentreprises qui se construisent de fait sur des bases territoriales.

Le réseau de messagerie se décline selon une double approche : 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 pour certaines d'entre elles sur des accords durables de coopération.

Afin d'éviter toute confusion qu'entraîne inévitablement la polysémie du concept de réseau, nous avons préféré ne parler que **d'entreprise étendue,** terme emprunté aux sciences de gestion pour décrire ce phénomène d'entreprise en réseau. Il permet de réserver à la seule dimension technique et strictement circulatoire le terme de *réseau.* Par entreprise étendue, nous entendons donc bien

les systèmes parfois complexes d'interrelations que nouent entre elles des firmes. La notion qui s'y rattache d'extension organisationnelle de l'entreprise est centrale, car elle permet de surmonter la contradiction apparente entre, d'une part l'existence réelle et indispensable d'une continuité des flux physiques et informationnels (Partie 2), et d'autre part, la multiplicité des acteurs économiques intervenant tout au long de la chaîne de transport (Partie 1). Par la continuité du processus de production au-delà de la segmentation des frontières strictes de l'entreprise, les réseaux de messagerie doivent donc être envisagés non comme des entreprises isolées, mais comme des systèmes coopératifs élargis. Les modalités qui lient entre eux les divers acteurs de la chaîne de messagerie sont multiples, de telle sorte que les systèmes existants offrent une grande palette de combinaisons possibles.

La mise en oeuvre d'un réseau technique élargi repose donc sur un **système d'accords qui lie durablement** certaines entreprises de messagerie selon des formes hiérarchisées ou plus mutualistes. Ainsi, les accords de partenariat conduisent à un modèle de fonctionnement qui permet d'assurer une continuité organisationnelle durable des réseaux techniques, au-delà des seules frontières de l'entreprise. Cette approche correspond étroitement à la définition de l'entreprise en réseau faite par G. Paché et C. Paraponaris[7]. Reprenant les analyses de H. Thorelli, ils notent que l'entreprise en réseau se définit par des relations suffisamment fortes entre deux ou plusieurs firmes *"pour créer une sorte de sous-marchés contractuels dans le marché global où se confrontent l'offre et la demande. Ces relations s'inscrivent dans la durée et leur stabilité exige un certain nombre d'accords minimum ainsi qu'une confiance réciproque entre agents"*[8].

Outre son acception organisationnelle, la notion d'entreprise étendue renvoie directement 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 et qu'une approche détaillée va nous permettre de mieux comprendre.

'Paché G., Paraponaris C, *L'entreprise en réseau,* Que sais-je?, n° 2704, Presses Universitaires de France, Paris, 1993, 127 p.
[8]*ibid.* p. 12.

Les relations interentreprises, telles qu'elles sont conçues ici, se définissent comme toute activité participant au processus de production de l'entreprise, mais que celle-ci élabore avec une organisation tierce. Elles correspondent pour les économistes à une forme de coordination intermédiaire entre le marché et l'entreprise[9]. Dans le cadre de notre approche, plus que la recherche d'une justification théorique des motivations économiques des entreprises, c'est la dimension territoriale de leurs arrangements qui va nous intéresser. Par sa fonction de commissionnaire de transport, l'opérateur messager passe des accords avec ses confrères. Nous distinguerons deux grands types de relations :

-En déléguant l'exécution ponctuelle de tâches spécifiées concernant la simple sous-traitance des activités de transport, le donneur d'ordres conserve sa position d'unique d'organisateur de transport.

-En confiant tout ou partie de l'organisation de l'acheminement à un correspondant pour un type de produit ou une zone donnée dont il n'a pas la maîtrise, il met sur pied ce que nous qualifions d'accords coopératifs de desserte.

Alors que, dans le cas de la sous-traitance de transport, le recours à un véhicule peut suffire en faisant appel à un artisan chauffeur, la coopération de desserte suppose du contractant au moins la maîtrise d'une plate-forme de messagerie. Elle impose une organisation à la fois plus autonome et plus exigeante. Selon le type de rapport entre les deux parties et les équipements mis en jeu, nous distinguerons deux grandes catégories de relation quant à la nature des liens qui rattachent les cocontractants, et dont nous allons essayer de préciser successivement le contenu.

L'opposition retenue qui distingue les relations de sous-traitance de transport et les relations qualifiées de "coopératives" nous permettait de caractériser deux types de relations quant à leur réalité territoriale. Le premier terme fait intervenir des moyens *linéaires* (les véhicules), alors que les relations coopératives introduisent l'idée de couverture territoriale. Le clivage recouvre une nette opposition sur le plan morphologique, car la sous-traitance de transport limitée aux véhicules se traduit par l'absence de maîtrise de plates-formes et donc

[y] L'analyse des modalités et des causes de coopération interfirmes a nourri une très riche littérature dans le prolongement de R. Coase et O. Williamson dont nous n'avons pas ici l'ambition de rendre compte. On pourra se référer à la présentation synthétique de Morvan Y, "Réseau et coopération interfirmes", in *Fondements d'Economie Industrielle,* 2è Ed., Economica, Paris, 1991, pp. 463-484.

d'ancrage territorial propre, ce qui réduit considérablement la dimension réticulaire des accords (au sens cette fois-ci technique). A l'opposé, des relations coopératives, qui mettent en jeu des quais, définissent une desserte élargie qui repose sur une complémentarité géographique.

1. Les relations de sous-traitance de transport

La sous-traitance correspond selon nous à une relation fondée sur la seule **exécution de tâches prescriptives** sans initiative technique ou commerciale[10]. Le contractant ne dispose d'aucun pouvoir régulateur et ne met pas en jeu des opérations exigeantes, ni des installations techniques spécifiques. Il est cantonné à une position passive qu'il n'a pas les moyens de définir lui-même. Dans certains cas, la volonté de contrôle des donneurs d'ordres conduit à des dérives abusives vis-à-vis des sous-traitants qui abdiquent toute espèce d'autonomie[11]. La sous-traitance n'est alors que le paravent formel pour contourner la réglementation du code du travail dans l'entreprise. Dans bien des cas, une telle relation s'applique à des opérations que le donneur d'ordres serait facilement en mesure d'effectuer lui-même, mais qu'il préfère confier à un opérateur extérieur pour des raisons de coûts et de prix. C'est avant tout la fonction la plus banale du

[10]Lionnel Grand rappelle *"qu'il n'existe aucune définition juridique de la sous-traitance dans les textes spécifiques au secteur des transports"* (p. 53) et constate d'ailleurs que le texte de loi de décembre 1975, qui se veut d'une portée générale sur la question de sous-traitance dans l'industrie et les services, est peu applicable au secteur des transports, comme le reconnaît le Conseil National des Transports. Ce dernier a élaboré de son côté deux types de contrats de sous-traitance, l'un pour l'affrètement, l'autre pour la location. Dans cette perspective, on peut souligner que la notion retenue de sous-traitance ne s'applique qu'à la seule exploitation d'un véhicule. Nous retiendrons cette définition limitée, contrairement à P. Jannin par exemple, qui l'étend également aux accords de correspondance supposant une couverture territoriale et mettant en jeu une implantation spécifique à partir de laquelle s'organisent les opérations terminales. Nous justifions ici notre choix terminologique volontairement restrictif pour des raisons de clarté de l'exposé et au choix d'une problématique fondée sur l'approche territoriale. On aurait pu en effet considérer que la seule mise en oeuvre de véhicules peut s'interpréter comme une sous-traitance de capacité, là où les relations de correspondances renverraient à une sous-traitance de spécialité. L. Grand développe ces deux définitions que nous reprenons ici, Grand L., op. *cit.*, p. 32.

Dans son expression la plus simple, *"la sous-traitance de capacité renvoie à l'insuffisance de l'appareil de production liée à une pointe d'activité. Mais elle peut aussi correspondre au choix délibéré d'une entreprise de ne se doter que d'une capacité de production minimale (une capacité "témoin") pour ne pas utiliser totalement ses capacités de production en raison d'un différentiel de coût favorable à la sous-traitance."* Pour la messagerie, ce choix correspond étroitement au choix d'un recours important aux capacités de transport offertes à l'extérieur de l'entreprise, selon une logique exposée tout au début de la troisième partie (chapitre 2), en évoquant l'organisation de la desserte locale.

"La sous-traitance de spécialité correspond au recours à un spécialiste plus apte que l'entreprise donneuse d'ordre, compte tenu des techniques requises, de ses équipements, compétences, expériences, à effectuer une tâche. "Le recours nécessaire à l'implantation d'une plate-forme pour organiser la desserte terminale renvoie à cet équipement que l'entreprise donneuse d'ordre n'est pas apte à fournir elle-même. La spécialité serait ici d'ordre géographique en quelque sorte.

[11] "Sous-traitance : un messager dans la tourmente", in *Bulletin des Transports et de la Logistique* n° 2774, du 9 nov. 1998, pp. 798-99.

transport, les véhicules, qui est concernée, tâche peu qualifiée mettant en jeu des actifs non spécifiques et en principe aisément substituables, dans un marché routier très concurrentiel que caractérise une offre excédentaire. Ainsi, le donneur d'ordres peut revenir à tout moment sur le choix de l'exécutant, voire sur sa décision même d'externalisation.

Différents types d'entreprises d'exécution sont amenés à collaborer avec le messager-commissionnaire, selon le segment d'intervention, dans les circuits terminaux ou le long des arcs de la chaîne de transport principale.

Afin de compenser les variations de volume dans les tournées terminales, les agences peuvent aussi faire appel à des loueurs de véhicules avec chauffeurs (louageurs ou locatiers)[12] lorsqu'ils mettent ponctuellement à leur disposition un véhicule avec chauffeur sous une forme locative. Ils permettent ainsi d'absorber des variations importantes de volume, les plans de charge pour les tournées s'échelonnant selon les jours ou les mois de 0,5 à 1,5[13]. On va alors souvent confier aux sous-traitants de transport les tournées les plus éloignées ou les livraisons aux particuliers, réservant les circuits les plus prévisibles aux salariés de l'agence. Se dessine alors dans la zone de desserte de l'agence un système de couverture "en peau de léopard"[14]. Pour rentabiliser les dessertes les plus périphériques, certaines entreprises sous-traitantes peuvent être amenées à travailler ponctuellement pour différentes entreprises de messagerie, voire à placer pour une période plus longue véhicules et chauffeurs au service de réseaux concurrents. Encore une fois, la flexibilité de la messagerie repose sur une mise en commun indirecte des moyens de production.

On retrouve un contexte très comparable pour le transport sur les longues distances, où la profession est très morcelée et les nombreux artisans contraints de prendre des chargements très mal rémunérés. Le **tractionnaire** (on emploie plus rarement le terme juridique de voiturier) assure pour le compte d'un commissionnaire des liaisons interurbaines sur de plus grandes distances. Il s'agit dans la plupart des cas de chargements complets à assurer dans le trafic entre agences. Le tractionnaire affrété peut là aussi intervenir de manière régulière ou plus ponctuelle selon la demande.

îˆLes termes de locatier ou de louageur désignent communément les conducteurs mis à disposition (avec ou sans véhicules, le plus souvent pour les Véhicules Utilitaires Légers) par des entreprises spécialisées ; les fractionnaires sont généralement associés à la conduite de poids lourds.
^chiffres cités par P. Jannin, *op.cit.*
[14]Ce point a déjà été analysé dans la présentation de "la desserte locale", faite dans la Partie III, Section 1, chapitre 2.

Pourtant, il faut ici rappeler qu'une part non négligeable, sinon essentielle de l'attractivité économique de la sous-traitance est avant tout le fait de coût moindre de production et de plus forte contraction des marges dont profitent en dernier ressort les donneurs d'ordres. L. Grand passe ainsi en revue un certain nombre de mécanismes jouant en faveur de la sous-traitance. On retiendra plus particulièrement les calcul approximatifs des coûts de revient, la réglementation moins contraignante pour les entreprises artisanales enfin, et peut-être surtout les pratiques moins avouables de fraude et de non-respect de la réglementation[15].

Les sous-traitants de transport sont rémunérés selon un barème qui tient compte de la longueur de la tournée et du nombre de positions délivrées. On retrouve bien ici souvent une définition plus strictement tarifaire des engagements. Etabli sur le principe d'une rémunération au rendement, ce système s'avère souvent plus productif que le recours à la prestation en interne. A cela s'ajoute une possibilité constante d'adaptation des moyens au fret et un recours plus aisé de sanction en cas de non-satisfaction. Ainsi, dans bien des cas, ce système, initialement prévu en appoint, s'est largement développé. Dans un contexte de très forte compétitivité, certaines entreprises finissent même par proposer à leurs employés des contrats d'installation à leur compte pour s'aligner sur les coûts de revient d'une concurrence qui fait appel à des artisans indépendants. Caractérisée par une barrière à l'entrée, économique et institutionnelle quasiment inexistante, puisqu'il suffisait jusqu'à présent de s'équiper d'un véhicule utilitaire léger, sans aucune limite à l'accession à la profession, l'activité est caractérisée par une offre structurellement excédentaire[16].

2. Les relations de coopération

La coopération suppose quant à elle une plus grande indépendance des acteurs dans l'organisation de l'acheminement des flux qui leur incombe. Le recours à un quai au moins pour chaque partie intervenante peut ainsi être retenu comme un élément distinctif de cette relation. Il fixe un seuil d'accès plus élevé que pour la simple sous-traitance de transport, même si pour les cas les plus simples, il reste peu élevé. Des relations plus complexes peuvent être mises en jeu à cette occasion, relations contractuelles durables qui définissent la gestion d'une marque commune, la mise en place de normes techniques ou encore l'installation de plates-formes partagées.

[15]Grand L., *op. cit.,* 1997, pp. 231-246.
[16]Le décret d'application de la loi "Gayssot" du 6 février 1998 prévoit une plus réglementation plus stricte de l'entrée des VUL dans la profession du transport (capacité financière, capacité professionnelle, inscription sur un registre régional).

Au sein des relations coopératives, la nature et les variations d'intensité des rapports entre acteurs sont très ouvertes. On peut les articuler suivant les critères de l'intensité de la collaboration et de la réciprocité des relations, dont on peut proposer une rapide typologie.

Le premier critère, celui de l'intensité des relations, a été développé par J.-C. Berthod[17], ancien PDG de Danzas France, à travers l'exemple des relations de correspondance. Traditionnellement, le **correspondant** assure à partir de sa plate-forme les tournées de ramassage ou de livraison dans les régions où l'entreprise remettante n'est pas présente. Elle correspond donc bien à la notion de couverture que l'on a associée à la coopération. La classification proposée s'organise alors en fonction des liens entre les agences :

-le réseau lâche des correspondants, c'est pour J.-C. Berthod *"l'aveu de ne pas être installé à l'autre bout de la chaîne du transport".* Le correspondant accepte de traiter la phase terminale de l'acheminement de la marchandise pour le compte du commissionnaire.

-le véritable correspondant repose sur une coopération à la fois technique et commerciale : le correspondant apporte ici des renseignements et aide à obtenir des trafics de retour. Il travaille de façon exclusive avec son confrère.

-le réseau le plus achevé correspond à une implantation judicieuse et une politique commune qui repose sur un développement homogène, une gamme unifiée de produits, procédures d'exploitation et informatique communes, une marque commerciale unique.

Le second critère, celui de la réciprocité, permet de définir la symétrie des relations et donc le degré de dépendance mutuelle des entreprises. Paché et Paraponaris[18], qui retiennent cette variable, distinguent trois configurations qui définissent des modalités de relation au sein de l'entreprise étendue :

- le **contrôle** : les relations correspondent à une intégration verticale entre les différents établissements d'une même entreprise, de nature quasi-hiérarchique entre un donneur d'ordres qui maîtrise le fret et une P.M.E. très dépendante.
- le **partenariat** : association de partenaires dans le cadre de relations d'interdépendance mutuelle, assurant une égalité entre intervenants.
- la **coordination** : firme centrale ou pivot *"orchestre les différentes contributions fonctionnelles des divers intervenants".*

^Berthod J.-C, "Les réseaux de commissionnaires de transport, une nouvelle logique ?", *Rencontres internationales de l'E.N.P.C,* L'Europe des Transports et des Télécommunications, 7 et 8 décembre 1989.

[18]Paché G., Paraponaris C, *op.ci t. p.* 27.

Ce critère est particulièrement opératoire pour exprimer les formes spatiales de coopération.

3. **Les notions juridiques du rapprochement d'entreprises de transport**

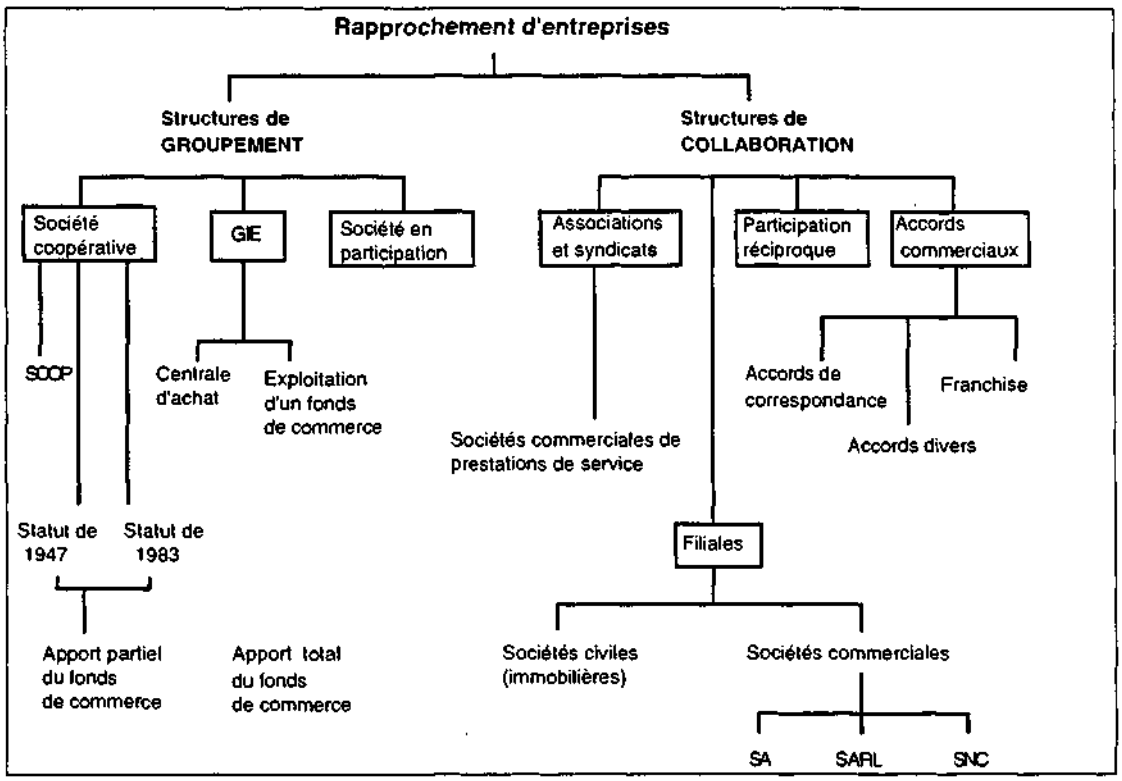
La réalité juridique du rapprochement d'entreprises renvoie à une terminologie très précise qui exigerait des développements plus détaillés pour les différentes formes existantes. Tel n'est pas l'objet de notre recherche. Il nous est paru cependant important de rappeler dans ses très grandes lignes le vocabulaire spécifique et les deux grandes structures de rapprochement de structure que retient le droit de l'entreprises. Le rapport établi pour le compte de la Direction des Transports Terrestres[19] définit la notion de regroupement d'entreprises comme *"le terme qui englobe toutes les formes et modalités que peuvent prendre les rapprochements ou accords de coopération entre entreprises".* Au sein de la catégorie générique neutre de regroupement, les auteurs du rapport distinguent plusieurs subdivisions qui ne sont pas spécifiques à la seule activité de messagerie.

Le groupement d'entreprises suppose des formes institutionnelles. Il réunit au sein d'une même structure des personnes physiques ou morales commerçantes qui décident d'exploiter en commun tout ou partie de leur fond de commerce, soit de mettre en commun leurs moyens en vue d'un objectif devant bénéficier à tous les membres du groupement. Se classent dans ce type d'accords les Groupements d'intérêts économiques (G.LE.), les sociétés coopératives.

La collaboration interentreprises est d'abord fondée sur des accords commerciaux sans cadre juridique formel (contrairement au groupement). Elle repose soit sur un ou plusieurs accords formels ou informels (contrat, conventions, chartes). La partenariat implique qu'il n'y ait pas de liens de sujétion dans les rapports entre les entreprises (notion de réciprocité).

•^Global Logistique Conseil, *Regroupement et coopération de petites entreprises de transport,* Etude réalisée pour le compte du Ministère des Transports-Direction des Transports Terrestres, avril 1992, 19 p.

Schéma 4/2. Les notions juridiques de rapprochement d'entreprises
Source : Global Logistique Conseil (1992)



A chacune de ces formes de rapprochement sont associées des contraintes spécifiques en termes de souplesse d'adaptation, d'apport et d'immobilisation de capitaux, de responsabilité financière de l'entreprise, de formalité de mise en place, de capacité juridique de la nouvelle structure etc[20]. Dans notre approche, plus que les combinaisons juridiques, c'est la perspective territoriale qui va maintenant retenir notre attention.

CHAPITRE 2. LA COMPOSANTE TERRITORIALE DES RELATIONS DE COOPÉRATION

Aux modèles d'organisation juridique de l'entreprise étendue répondent des types spécifiques de couverture territoriale. Dans un premier temps, la construction d'une typologie simple des relations de coopération va permettre de rendre compte des situations spatiales parfois fort complexe. Toute architecture coopérative s'appuie en effet sur la logique d'implantation des plates-formes des acteurs et au-delà sur la géographie nationale des flux de messagerie. L'opérateur principal va chercher 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

20Pour plus de détails sur la question, on se reportera au travail de C. Deguerne, *Le regroupement : une stratégie de poids pour les messagers régionaux,* Mémoire de fin d'études, 16ème promotion, EDTR, Monchy Saint Eloi, 1996, 43 p., voir aussi l'ouvrage plus général du Comité National Routier (CNR), *Guide d'information sur les groupement d'entreprises de transport,* 1996, 16 p.

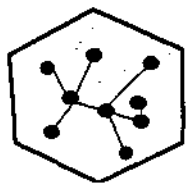
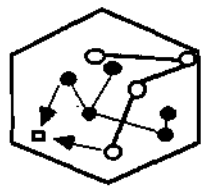
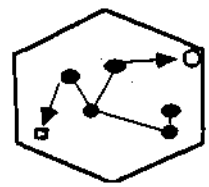
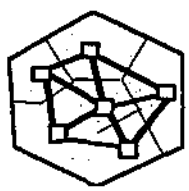
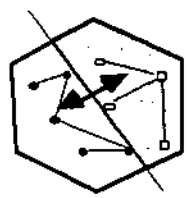
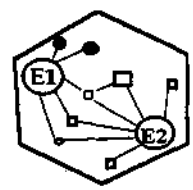
sous-traitants. De telles zones cumulent les handicaps, car à la faible densité que traduit un surcoût de distribution s'ajoute souvent la nature déséquilibrée de leurs flux qui les rend structUfellement importatrice. Le schéma se vérifie aussi bien à l'échelle nationale qu'au niveau régional ou local. A l'échelle nationale et au sein de chaque département se dessine ainsi un partage territorial caractérisé par des relations du type centre-périphérie, où la maîtrise de zones expéditrices assure généralement une position de domination au sein du réseau et offre de fait de plus forts potentiels d'extension, au détriment des autres acteurs qui sont de fait dominés.

1. Typologie des modèles élémentaires

Une définition théorique des grands types de relations interfirmes au sein des réseaux permet de dresser un tableau de synthèse où *"l'échange de compétences géographiques* (au sens de capacité de couverture) *est presque toujours à l'origine des points de contacts entre réseaux"*[21]. Aux différentes distinctions établies précédemment, on a pu faire correspondre quatre grands types de couverture territoriale qui renvoient à des organisations-types d'entreprises étendues pour la messagerie. Elles seront successivement définies et illustrées dans un cadre national. Le tableau qui suit cherche à donner une interprétation typologique des complémentarités territoriales élémentaires, telles qu'elles peuvent se décliner dans les relations de type coopératif.

[21]Selon l'expression de Luc Battais, *Transports Actualités,* n° 556, du 9 juin 1995.

Tableau 4/1. Typologie spatiale des relations de coopération en messagerie
Source : élaboration personnelle

Modèle coopératif d'organisation	*Types élémentaires de couverture territoriale*	
	Contrôle direct	**Maîtrise indirecte**
Coopération verticale (Domination)	 Réseau propre  Création d'une filiale commune	 Remise unilatérale de fret
	Partenariat	**Coordination**
Coopération horizontale (Réciprocité)	 Groupement (dont franchise)  Echanges bilatéraux de fret (Alliance si participation financière réciproque)	 Etoiles fédératives
Intégration	plus ⟷ moins	

Légende

- • ○ Plates-formes d'entreprises à couverture nationale
- ▫ Plate-forme d'une entreprise régionale ou locale
- Ⓔ Etoile fédérative

N.B. Les termes retenus de partenariat ou de groupement ne renvoient pas ici à une définition juridique.

2. Intégration et quasi-intégration verticale

2.1. Le réseau propre

Si les fonctions techniques, organisationnelles et commerciales relèvent directement d'une même entreprise, on parlera pour l'opérateur d'un **réseau propre ou intégré. Il** s'agit là du cas le plus simple, où le prestataire est autonome et gère en interne l'ensemble de ses envois pour répondre à l'offre qu'il a lui-même définie. Les procédures d'exploitation sont communément identiques à toutes les plates-formes (souvent assimilables à de simples établissements). Le mode de régulation est alors réalisé en interne au sein de la firme, entre les différents établissements, selon un principe hiérarchique.

Dans la majorité des cas, cette situation ne se retrouve que pour une partie du territoire et certaines fonctions qui constituent le **noyau** d'un réseau plus étendu et dont l'aire d'extension géographique peut être très variable, comme l'a souligné le classement des messagers : à partir d'une implantation régionale qui propose à cette échelle un réseau propre, l'offre de service peut s'étendre à une dimension nationale voire européenne. Ainsi en France, une quarantaine d'agences permet d'assurer en propre l'essentiel du transport entre les centres majeurs d'envoi et de réception, tout en offrant une couverture complète. Le recours à d'autres organisations en prolongement de ses fonctions propres va conduire à définir une **entreprise étendue** où sont mises en jeu des capacités techniques, organisationnelles et commerciales d'autres messagers.

Les réseaux propres peuvent avoir des statuts juridiques variables. La même entreprise peut couvrir l'ensemble des implantations, chaque plate-forme correspondra à un établissement (Mory S.A.) ou bien avoir, comme pour Jet Services, un réseau propre composé d'entreprises régionales (Jet Est par exemple), juridiquement indépendantes bien qu'indissociablement liées au système d'exploitation et à la commercialisation d'une marque unique (Jet Services dans ce cas).

L'avantage de l'intégration est d'abord l'autonomie du système par rapport à la concurrence. L'existence d'une direction unique favorise une forte homogénéité et améliore la réactivité par la diffusion de normes communes de gestion et d'exploitation. L'inconvénient majeur est en revanche le poids des investissements et des immobilisations financières nécessaires, ainsi que la nécessité de chercher la rentabilité pour chacune des implantations en développant les trafics. En principe, le recours à des plates-formes propres

conduit aussi à renoncer à l'alternative dans le choix de sous-traitants locaux, puisque tous les envois vont transiter par les installations de l'entreprise. Les exemples de réseaux nationaux qui disposent d'un réseau propre pour l'ensemble de leurs prestations ont été développés précédemment à travers les cas du Sernam, de Mory Team ou encore de Grimaud.

Toutefois l'offre commerciale peut dépasser les zones desservies en propre. Il faut alors avoir recours à des confrères, c'est-à-dire d'autres messagers qui, implantés dans les zones non desservies, assurent au nom du premier les opérations d'acheminement et de remise de fret.

2.2. Les accords unilatéraux de distribution

En deçà d'un certain seuil d'activité, une entreprise ne peut rentabiliser des installations propres, elle a alors recours à un correspondant qui effectue pour elle des tournées de ramassage et plus souvent de distribution. Si les grands réseaux traitent suffisamment de fret pour rentabiliser des installations sur les destinations les plus fréquentées, la remise de fret à des correspondants locaux reste la solution la moins onéreuse dans les régions de faible densité, les zones rurales et plus particulièrement les régions de montagne. De telles zones cumulent les handicaps, car à la faible densité des trafics s'ajoute la structure déficitaire des échanges. Ainsi, la dépendance des produits manufacturés se traduit par la dépendance des entreprises de messagerie. A l'inverse, les zones de très forte densité comme le centre des agglomérations[22], qui imposent une productivité du travail plus faible, sont aussi facilement sous-traitée.

Les entreprises plus importantes, qui disposent des réseaux propres les plus étendus, cherchent souvent à masquer ou à minimiser leur collaboration avec des messagers locaux (qui peuvent être des concurrents au départ sur la même zone géographique), pour conserver entière leur image de marque. Dans la majorité des cas, il est donc relativement difficile, sinon impossible, de connaître avec précision les limites d'un réseau propre. Celui-ci est complété localement par des accords de distribution dans des régions pauvres en fret, sans quoi les messagers importants y auraient développé leurs propres installations. Pour le *remettant,* les tonnages concernés ne représentent qu'une part très restreinte des flux à traiter. L'inverse ne se vérifie pas toujours. Le poids du principal acteur peut déterminer en retour une relation de forte dépendance de l'acteur local, pour lequel l'apport peut représenter une part importante de son fret, alors

[22]Sur cette question se reporter à la Partie III, Chapitre 1, 2.4 "La difficile gestion des livraisons urbaines".

même qu'elle reste négligeable pour le premier. Cette relation de dépendance conduit à la définition d'un modèle d'organisation quasi-hiérarchique.

Les stratégies sélectives des grandes entreprises de messagerie ne suivent toutefois pas qu'une expression géographique. Elles vont privilégier des accords sur une base nationale avec des industriels dont les envois massifs leur assurent des volumes réguliers. La majeure partie des destinations correspondent à des centres d'affluence où les grands messagers disposent de leurs propres installations. Le traitement des flux restants, secondaires par la localisation ou le type de clientèle, sera confié à des correspondants. Cherchant une logique d'industrialisation et de rentabilisation des tournées, les grands réseaux sont moins attirés par la clientèle des P.M.I.-P.M.E., dont la demande est plus irrégulière et la localisation diffuse sur le territoire. En distribution par contre, ils auront donc tendance à remettre ces envois à des messagers locaux. Ce partage des tâches géographiques et fonctionnelles est d'autant plus vrai pour la livraison aux particuliers, difficile du fait de l'absence du réceptionnaire aux heures de bureau et de l'accès difficile au domicile. Cette catégorie d'usagers peu attractive est elle généralement laissée aux entreprises publiques (la Poste ou le Sernam).

2.3. Le rapport entre les messagers à vocation nationale et leurs dégroupeurs locaux

Même si la messagerie exige par principe un maillage fin du territoire, elle n'est, on l'a vu, jamais complète. Les réseaux nationaux ont surtout axé leur politique commerciale et leur développement sur les envois nationaux où ils sont moins en prise avec la concurrence des PME. Le choix de l'implantation de leurs agences s'est donc fait à proximité des grandes agglomérations, ce qui ne favorise pas la messagerie intra-régionale proprement dite qu'ils laissent volontiers aux entreprises locales. Lors d'accords globaux, les plus grands réseaux s'engagent auprès des chargeurs à distribuer la totalité de leurs envois. Les industriels ou les distributeurs souhaitant trouver une solution globale à leurs expéditions de détail et traiter avec un interlocuteur unique, là où auparavant il fallait négocier avec des spécialistes différents par destination et type d'envoi. Cela supposait une bonne connaissance des acteurs, des pratiques tarifaires, exigeait un tri préalable des envois pour chaque transporteur et en définitive multipliait les coûts de transaction et les risques de litiges. Les grands acteurs de la messagerie sont désormais en mesure de proposer à leurs clients une couverture totale avec une garantie de qualité et une remontée d'informations. Pratiquement, ils seront en mesure d'assurer la quasi-totalité des acheminements, ceux à destination des principaux centres d'activité nationaux, où ils sont établis. Restent les flux

quantitativement et spatialement marginaux, pour lesquels ils vont trouver des entreprises locales à même de les traiter. Pour nombre de ces dégroupeurs, l'apport de ce complément, s'il n'est pas aussi rémunérateur que les expéditions, leur permet toutefois de mieux charger leurs tournées dans des régions où le fret est difficile à trouver. Ainsi, suivant le principe de complémentarité, les grands réseaux parviennent-ils à remplir à moindre coût leurs engagements.

Cette structure de dépendance n'a pourtant aucune automaticité : le dégroupeur local souhaite contrebalancer le risque d'hégémonie par une activité propre, plus rémunératrice ou par des accords de distribution avec d'autres acteurs. Desservant plusieurs réseaux nationaux, ces petites entreprises parviennent à atteindre une masse critique suffisante pour assurer la rentabilité de leur activité. Par ailleurs, les acteurs nationaux ne souhaitent nullement une trop forte dépendance de leur donneur d'ordres vis-à-vis de leurs trafics, ce qui, d'une certaine manière, les engagerait. Ils tolèrent donc sans difficulté pour leur confrère local le dégroupage multiple, un partage qui leur permet de bénéficier d'une meilleure qualité de service et d'économies de densité dans des zones difficiles.

Ainsi conçu, l'avantage de tels accords dispense les messagers nationaux de s'implanter dans des zones marginales de faible densité de trafic, où les installations essentiellement de distribution ne couvriraient que difficilement les frais de fonctionnement. De leur côté, les dégroupeurs locaux trouvent dans l'apport un moyen d'alimenter leurs propres circuits de distribution en s'appuyant simultanément sur de multiples pourvoyeurs de fret. Secondairement, l'entrepreneur local a aussi intérêt à accepter ce fret pour éviter l'implantation de concurrents redoutables. Refuser de travailler pour le compte d'un acteur national, c'est courir le risque d'introduire le loup dans la bergerie. En revanche se pose le problème de définition de la qualité de service, et en première ligne de la remontée d'information qui est spécifique pour chaque réseau. Certaines situations risquent de placer des acteurs locaux sous une très forte dépendance des messagers nationaux, tant pour les trafics que pour les tarifs qui sont souvent imposés par le donneur d'ordres. Trois cas d'étude vont permettre de mieux comprendre l'ambiguïté de ces liens inégaux.

> Implantée près de Toulon, **Riquier** limite sa desserte au département du Var. Son indépendance lui permet de dégrouper 80 confrères (60% de ce trafic provient de la région parisienne et le reste de Lyon et du Sud-Ouest).

Pourtant, l'entreprise doit sa rentabilité à une bonne maîtrise des envois intra-départementaux pourtant rares (80% du chiffre d'affaires de Riquier)[23].

A Gap, l'entreprise de messagerie Dévoluy[24] est une des rares à subsister dans les Hautes-Alpes. 75% des trafics de ce département vide et aux conditions parfois rudes sont le fait de la correspondance pour les réseaux plus importants parmi lesquels UPS, Calberson, Heppner, AGT, Joyau, Delagnes. Devoluy est le correspondant 05 de France Express (15% de son trafic). Dans les coûts de revient, il faut compter avec l'impossibilité de trouver du chargement local, de telle sorte que les camions partent à vide charger à Lyon. Par ailleurs, la saisonnalité se renforce avec les activités sportives (ski en hiver et planche à voile en été sur les lacs de Serre-Ponçon et de Sainte-Croix).

Par sa position insulaire et montagnarde, la Corse enfin illustre également une situation de marginalité : peu industrielle, elle est importatrice nette. Pour de nombreux messagers nationaux, les trafics à destination de deux départements insulaires sont très faibles et ne justifient pas l'entretien d'une installation propre. Une partie des envois de messagerie est de ce fait confiée à une entreprise locale, les transports **Rocca**[25] qui en assurent la distribution à partir de trois agences (Marseille, Bastia, Ajaccio). Pour assurer sa rentabilité, l'entreprise ne se limite pas à la messagerie : les 51 000 tonnes de fret annuel comprennent aussi d'autres types de produits (lot, transport sous température dirigée). La diversité des trafics lui permet de négocier des tarifs préférentiels pour les rotations portuaires. Sur l'île même, les relations routières sont longues, mais 75% des livraisons s'effectuent dans les deux grandes agglomérations qui regroupent l'essentiel de la population et des activités. Le retour à vide des véhicules et une saisonnalité marquée augmentent, là aussi, les coûts de distribution et dissuadent les entreprises du "continent" de toute installation en propre.

2.4. Les correspondants locaux communs aux grands réseaux

Dans certains cas, les correspondants régionaux peuvent établir localement des quasi-monopoles et constituer à l'échelle nationale des points de convergence inévitables. Une telle configuration se retrouve en particulier dans les zones pauvres en fret du Massif Central ou du Jura.

^*Transport Magazine,* "Riquier et Azurtrans, le prix de l'indépendance", n° 143, juillet 1996, pp. 26-28.
^*Transport Magazine,* "Alpes du Sud : de la nécessité d'être combatif", n° 135, oct. 1995, pp. 44-48.
^*Transport Magazine,* n°138, février 1996.

-Près de Cahors la SARL Transquercy[26] dégroupe sur le Lot aussi bien Calberson que Mory, Danzas, Heppner, Graveleau, AGT, le réseau France Etoile et Dubois ainsi que Joyau via leurs correspondants du Sud Ouest !

-De même dans les départements du Jura et du Doubs, **Bouquerod**[27] jouit d'une position dominante, qui tient autant à son enracinement local qu'à la qualité de ses services dans une région de montagne difficile à parcourir.

2.5. Les filiales communes aux grands groupes

En l'absence d'entreprises locales efficaces ou lors de défaillance de l'une d'elles, certains réseaux nationaux peuvent être amenés à monter des filiales communes en partageant éventuellement le rachat de leur ancien dégroupeur local commun afin de maintenir complète et à moindre coût la couverture nationale. De telles solutions sont pourtant assez rares. Elles se présentent comme une alternative moins coûteuse à une implantation en propre dans des zones de faible potentiel. Elles procèdent du rachat conjoint d'une entreprise locale défaillante par les principaux apporteurs nationaux, par ailleurs concurrent, afin de ne pas remettre en cause le *statu quo* antérieur. Cette issue s'impose en particulier dans les régions où les collaborateurs potentiels n'offrent pas de garanties suffisantes. Dans la nouvelle structure, le partage des pouvoirs de décision qui limite l'initiative de la filiale commune constitue un frein important.

Sotrab à Saint Brieuc est une agence 51% Calberson et 49% Mory, comme **Sodetrans** (Aube) ou **Virolle Tenoux** (Vénissieux). La vente d'entreprises qui détenaient un monopole local, ou qui assuraient un rôle de dégroupeur local essentiel pour les deux parties, a pu par ailleurs amener certains acteurs à une gestion commune, ce qui a été le cas jusqu'à récemment de la **Société Castraise de Transport** partagée entre Mory et Dubois.

3. La coopération de réciprocité et la quasi-intégration horizontale

3.1. Les échanges bilatéraux de fret

Les messagers qui s'appuient sur une forte complémentarité géographique, souvent d'ailleurs sur le principe de l'exclusivité, s'engagent à se remettre réciproquement leurs envois pour les destinations que l'autre partie assure. Ce type d'accord concerne en priorité des entreprises régionales importantes qui cherchent au travers d'un tel accord une couverture nationale, en privilégiant l'unicité de l'interlocuteur. La réduction du nombre de participants doit assurer

^*Transports Actualités,* n° 556, du 9 juin 1995.
"^*Transport Magazine,* mars 1995, pp. 46-49.

une plus grande stabilité des accords et faciliter une convergence technique et commerciale. Par ailleurs une entreprise de taille comparable est plus susceptible, à la fois, d'étendre les accords à d'autres types d'activité de transport et d'assurer le cas échéant un niveau d'investissements comparable sans mettre en danger l'autonomie du partenaire. La collaboration repose ici autant sur le partage d'une culture commune que sur l'équilibre des forces qui limite le risque d'une prise de contrôle.

L'avantage qu'offre cette solution est constitué par un élargissement de la couverture territoriale et le partage clair des rôles avec un partenaire unique de plus forte capacité technique et financière. En principe, un interlocuteur unique garantit une meilleure qualité de prestation et de remontée d'informations qu'une multitude d'acteurs de plus petite taille. En revanche, la situation de partage fige les situations commerciales et géographiques du marché. Malgré les liens effectifs et les intentions qui les unissent, chacun des partenaires est aussi confronté au risque d'une rupture, d'un renversement d'alliance ou de reprise de l'ancien allié par un concurrent. Si l'éventualité d'un divorce diminue à mesure que les accords s'approfondissent, elle fait en revanche croître parallèlement les conséquences négatives qu'entraînerait une telle rupture. Pour ancrer la stabilité des engagements, des participations financières croisées permettent de consolider les liens entre les deux structures et de favoriser la clarté des choix de gestion.

3.1.1. Le partenariat Testud-Alloin

La complémentarité géographique des deux réseaux et leur taille comparable[28] semblait les prédisposer à un accord d'échange de fret pour assurer une couverture du territoire national. L'interconnexion des réseaux s'opère au moyen d'une "étoile externe"[29] en région parisienne (Garges les Gonesse ou Mitry Mory) qui offre des facilités d'échanges et de regroupement. La couverture nationale est complétée au Sud-Ouest par les Transports Delagnes, mais repose sur des liens moins forts.

Les accords de collaboration entre les deux partenaires concernent désormais le plan de transport, un mode commun de consignation et de prise en charge, des interlocuteurs désignés sur chacune des plates-formes, un étiquetage spécifique à ces échanges et des procédures partagées pour la

[28]324 MF CA pour Alloin et 270 MF pour Testud en 1995 pour une quinzaine d'agences.
[29]Le terme renvoie au principe de convergence des lignes vers certaines plates-formes qui servent de connexion entre les deux réseaux.

gestion de l'information (retour d'information, envois en souffrance, réclamation, demande d'émargé, demande d'enlèvement)[30].

Pourtant cet accord idéal en apparence n'est intervenu que tardivement. Chacun des partenaires était auparavant lié à d'autres messagers dans une situation semblable de complémentarité. Dans le cadre d'un accord tripartite (FEDER), Alloin échangeait son fret avec Pignat, implanté essentiellement dans le Sud-Ouest et Rochais-Bonnet dont le fief est le quart Nord-Ouest de la France ; le premier a déposé son bilan et le second qui travaille désormais avec Péronnet, vient d'être racheté par le belge Ziegler.

3.1.2. Péronnet, Rochais-Bonnet et Henri Ducros

Un deuxième exemple permet d'illustrer le rapprochement d'acteurs régionaux sur une base de complémentarité géographique est celui du rapprochement des réseaux Péronnet, Rochais-Bonnet et Henri Ducros. Les colis à destination du Sud-Sud/Ouest sont remis à Henri Ducros à Lyon qui se charge de les dispatcher sur Nice, Montpellier et Toulouse; Pour l'Ouest, des conventions semblables existent avec Rochais-Bonnet à partir de Tours (vers Rennes, Quimper ou Nantes). Péronnet assure la distribution de Rochais Bonnet dans le Loiret.

3.3.3. Graveleau-Gipon

Le principe de réciprocité des échanges s'applique aussi entre deux structures de tailles différentes sur une base de réciprocité : Gipon et Graveleau est un cas qui reste exceptionnel. Avec quatre agences dans le Rhône et le Puy de Dôme : Thizy (69), Thiers (63), Vaux en Velin (69) et Roanne (42), Gipon peut élargir son offre à l'ensemble du réseau de son partenaire qui a une couverture nationale, dans les zones où il est implanté en exclusivité, niais doit respecter ses engagements et restreindre son extension. Il reçoit en retour toutes les positions à livrer dans la Loire, le Puy de Dôme et une partie du Rhône. Gipon a dû se doter d'un système informatique pour la saisie des positions et le retour d'informations en s'alignant sur les choix techniques de Graveleau.

30 De guerne C, *Le regroupement : une stratégie de poids pour les messagers régionaux,* Mémoire de fin d'études, E.D.T.R, Mai 1996, Monchy-Saint Eloi, 43 p.

3.2. Les accords multilatéraux : le principe du regroupement

Fondée sur le principe d'une exclusivité territoriale limitée, chaque entreprise détient les droits de commercialisation dans une zone qui lui est attribuée. En retour, elle doit y assurer la desserte, prenant en charge aussi bien ses propres envois que la distribution des autres membres du réseau. Une charte spécifie pour chacun d'eux les engagements commerciaux et les normes techniques à respecter qui doivent assurer une qualité homogène. Dans les transports, la logique de regroupement dépasse largement le cadre de la messagerie, même si elle a sans doute été un précurseur dans la logique de rapprochement des petites structures indépendantes avec la création de France Express en 1970 ou de France Rapide en 1977, enfin de France Etoile en 1982. Les regroupements se sont multipliés aussi bien dans le transport de lots, le transport par bennes que dans le déménagement ou la location[31]. Ils sont activement soutenus par les instances gouvernementales pour remédier à 1 endettement des acteurs du marché.

Les bénéfices d'un regroupement sont un accès à une desserte nationale par la mise en commun de moyens techniques et de savoir-faire qu'une petite structure n'aurait pu acquérir. Elle conduit aussi à l'approfondissement du marché local de cette dernière en élargissant son offre géographique et en améliorant les délais. Une retombée assez immédiate est aussi l'abaissement des coûts d'exploitation par des achats communs de matériels. Le partage d'une marque commune assure une meilleure visibilité sur le marché et constitue un garant de qualité. Enfin le regroupement réduit la dépendance vis-à-vis des plus grands groupes. La contrepartie en est un alignement sur des normes techniques communes et l'adhésion à des engagements contraignants.

Il faut cependant nuancer la réalité du regroupement qui recouvre sous une appellation unique une multiplicité de configurations dont les principales seront détaillées ici, qui relèvent chacune d'une forme juridique propre dont on peut établir succinctement la liste des formes les plus courantes :

-la franchise (DPD[32], France Express)
-la structure coopérative (La Flèche Cavaillonnaise)
-l'association
-la S.A.R.L. ou S.A. (Exapaq)
-le Groupement d'Intérêts Economiques (GIE France Rapide)

[31]Pour une description des divers types de réseaux d'entreprises dans les transports voir *Transport Magazine,* "Les 500 premières entreprises de transport", n° 147, décembre 1996, pp. 167-181.
[32]DPD est en fait une S.A.S. (Société par Actions Simplifiée) avec président et conseil de gestion : deux groupes de messagerie (Dubois et Heppner) se sont alliés commercialement à des entreprises régionales (Logistrans, Rochais-Bonnet et Régis Martelet et STG-Gautier).

3.3. Les accords techniques : le système des étoiles fédératives

Il existe des configurations où l'interconnexion multilatérale entre entreprises se limite au seul partage technique d'une ou plusieurs plates-formes qui peuvent être gérées en commun par les adhérents ou ne relever que d'un seul des opérateurs. Il s'agit du principe des étoiles fédératives ou étoile "ouverte", par opposition aux systèmes comparables à l'intérieur de réseaux intégrés ou dans le cadre d'accords bilatéraux.

3.3.1. Les principes

L'étoile devient dans ce cas un élément permettant d'étendre l'offre de prestataires locaux ou régionaux à des aires de desserte élargies. Elle intervient aussi comme un élément fédérateur qui crée des interconnexions plus ou moins marquées, permettant aux P.M.E. de proposer en messagerie traditionnelle une offre comparable aux grands groupes en termes de délai et de couverture territoriale. Ce type de partenariat repose sur la mise en commun d'installations techniques indépendantes ou partagées par un grand nombre d'intervenants, souvent des P.M.E. du secteur ; mais bon nombre d'agences d'entreprises plus importantes ont également recours à leurs services. Les étoiles fédératives jouent en quelque sorte le rôle de commutateur ouvert au trafic de messagerie et servent de plate-forme de transit où viennent se raccorder les lignes de diverses entreprises qui ne sont pas directement liées entre elles. Elles occupent une fonction importante pour les petites entreprises dont le trafic sur certaines destinations est insuffisant ou trop irrégulier pour justifier des accords avec d'éventuels partenaires.

Le système de l'étoile fédérative conduit à établir des liens durables et relativement peu contraignants entre de petites entreprises du secteur. Elles regroupent d'une vingtaine d'entreprises à plus de 80 pour les plus importantes. Il faut souligner que la plupart des entreprises adhèrent simultanément à plusieurs étoiles indépendantes, en fonction de leur potentiel, du nombre et de la qualité de leurs adhérents. L'agglomération de Tours ne compte pas moins de 3 étoiles : Interpool, Rapid'Ouest (qui compte dans ses rangs des réseaux nationaux) et France Etoile dont la couverture est nationale. Afin d'éviter des confusions de chargement lors du transfert de fret, le principe d'exclusivité départementale y est communément adopté. En France, on peut estimer le nombre actuel des étoiles fédératives à une trentaine qui offrent une palette large de types de partenariat et de taille.

Orientées d'abord vers les messagers professionnels, ces étoiles sont très peu médiatisées auprès des chargeurs et de ce fait, hormis le réseau France Etoile, un des plus importants, elles restent assez mal connues. Leur rôle est avant tout technique et très peu orienté vers commercial. Le financement des installations est variable selon les accords : paiement d'un droit d'entrée et cotisation annuelle ou contribution lors des passages à quai. Ce système intéresse en priorité le trafic de groupage et de messagerie traditionnelle, segment de marché qui regroupe de nombreux acteurs de petite taille mais, sur certaines étoiles fédératives, il n'est pas rare de voir des messagers importants échanger avec leurs correspondants locaux des envois via ce système. Si la messagerie plus lourde aux envois moins standardisés en interdit la mécanisation, elle en rend aussi moins coûteuse l'ouverture.

Afin de maintenir et de contrôler la qualité de service aux différentes étapes, toutes ces organisations, aussi diverses soient-elles par leur statut et leur fonctionnement, ont en commun une charte qui stipule les engagements des différentes parties sur la qualité de service à garantir (cahier des charges et procédures communes).

L'origine de la création des étoiles fédératives peut être diverse. Certaines sont mises en place par des prestataires indépendants, liés ou non à une entreprise de messagerie locale, qui organise et anime l'étoile sur ses propres quais :

France Etoile SARL cogérée par Régis Martelet et Transnormandie

Getra à Lyon

DTS à Dijon

Interpool et **Rapid'Ouest** à Tours

Trans Système Etoile (TSE) qui regroupe une trentaine d'adhérents sur l'étoile de Rungis (Sogaris) et gérée par une entreprise francilienne de messagerie, DGS Transports.

Les fonds peuvent aussi provenir de l'apport des adhérents qui entreprennent la création d'une installation commune. L'étoile fédérative est dans certains cas l'expression d'un regroupement préexistant de transporteurs à la recherche d'une solution technique plus adaptée à l'évolution de leurs besoins.

France Rapide, GIE fondé en 1977 qui a d'abord organisé les échanges entre ses membres, dispose d'une étoile à Bondoufle-Fleury Mérogis, au Sud de Paris, dans le cadre d'une SCI (Société Civile Immobilière) : il s'agit du plus vieux réseau national d'indépendants, auparavant il ne disposait pas d'étoile, et fonctionnait surtout en déposant les envois chez un confrère. Un

changement des statuts du GIE a provoqué un renouvellement d'une partie de ses membres et de l'organisation de ses flux[33].

L'étoile fédérative peut au contraire naître d'un groupement plus spontané, issu de l'intérêt convergent d'un certain nombre d'acteurs.

Interpool par exemple est une SARL, fondée en 1987 à Tours. Elle regroupe 39 adhérents, essentiellement des entreprises régionales. Ces entreprises adhèrent à une charte et disposent de l'exclusivité sur un département. Elles gèrent en commun cette plate-forme comme un centre de profit. Les rémunérations se font selon l'importance du passage à quai. Les facturations de distribution terminales sont réalisées après compensation entre les divers adhérents.

Enfin le regroupement autour d'une étoile fédérative peut être issu de la décomposition de systèmes antérieurs et traduire la continuité des relations de travail établies.

Les **Etoiles Galaxie** qui regroupaient plusieurs centres, illustrent le cas d'une reconversion d'étoiles fédératives suscitée par le transporteur Gondrand qui cherchait à asseoir une couverture nationale réseau. Devenues indépendantes, elles ont été rebaptisées : **ECE** à Dijon et ENEC à Reims.

3.3.2. Les limites de l'étoile fédérative

Si l'il comporte de grands avantages de souplesse et d'adaptation en laissant à chaque intervenant une très grande liberté d'action, le système peut aussi souffrir de limites qui lui sont inhérentes.

- *Principe de la couverture partielle :*

Une étoile isolée permet d'assurer une desserte en 24 heures sur une partie du territoire, variable en fonction de sa position : ainsi **Interpool** couvre un territoire d'une quarantaine de départements allant de Lille à Toulouse, à l'exclusion de l'Est et du Sud-Est. En région parisienne, TSE est en mesure de desservir l'Est de la France, mais la moitié Sud du pays reste hors d'atteinte. Les départements les plus marginaux de la partie Nord ne sont livrés qu'indirectement par une agence relais. Assurer une desserte complète par le système des étoiles reviendrait à établir des liaisons régulières entre étoiles, ce qui poserait de graves problèmes de remontée d'informations dans un système aveugle. La multiplication des ruptures de charge (à l'agence de départ, à chacune des étoiles, à l'agence d'arrivée)

^*Transport Magazine,* Spécial 1995-1996, "Les 500 premières entreprises de transport routier en chiffres" , n°137, déc. 1995-janv.l996, p. 164.

entraîne trop d'inconvénients pour qu'elle puisse être adoptée couramment.

-Multiplicité des intervenants
Le choix de collaborateurs est dicté au sein de l'étoile qui cherche à attribuer à chaque département un messager. Des messagers par ailleurs concurrents peuvent être amenés à travailler ensemble.

-Contrôle et déficit de remontée d'information.
Ces échanges aveugles ne permettent pas le pointage électronique. La multiplication des ruptures de charge en l'absence d'informations devient trop aléatoire pour qu'elle puisse véritablement être mise en place. Les échanges de fret entre étoiles de ce type semblent difficilement réalisables en l'absence de suivi des colis.

-Enfin, *la multi-appartenance* des entreprises à divers systèmes peut constituer un frein sérieux de développement. Elle constitue au demeurant le risque d'une certaine volatilité des adhérents.

3.3.3. La stratégie de France Etoile : la recherche d'une couverture élargie

France Etoile[34] présente un intérêt particulier comme approfondissement d'une étude de cas. C'est d'une part le système de ce type le plus important en France. Par ailleurs son développement historique, qui passe par différentes phases, est riche d'enseignements et peut suggérer une voie de développement pour les autres structures de ce type.

Les règles actuelles de fonctionnement
Ici encore le concept d'étoile s'adresse initialement à des entreprises indépendantes soucieuses d'améliorer leur performance face à la réduction des délais que rend possible la nouvelle organisation. L'étoile va leur permettre de disposer d'une meilleure connexion entre réseaux régionaux de distribution départementale. Le principe de *l'Etoile ouverte* est mis sur pied en 1980. Il regroupe surtout des entreprises régionales de messagerie qui adhèrent à une ou plusieurs des 6 plates-formes de tri en France, dont l'usage est soumis à un cahier des charges commun. La franchise regroupe 90 adhérents en 1993. Chacun des membres franchisés dessert en propre un département. Dans certaines régions, les adhérents sont affiliés à de grands groupes, mais la situation est sans comparaison

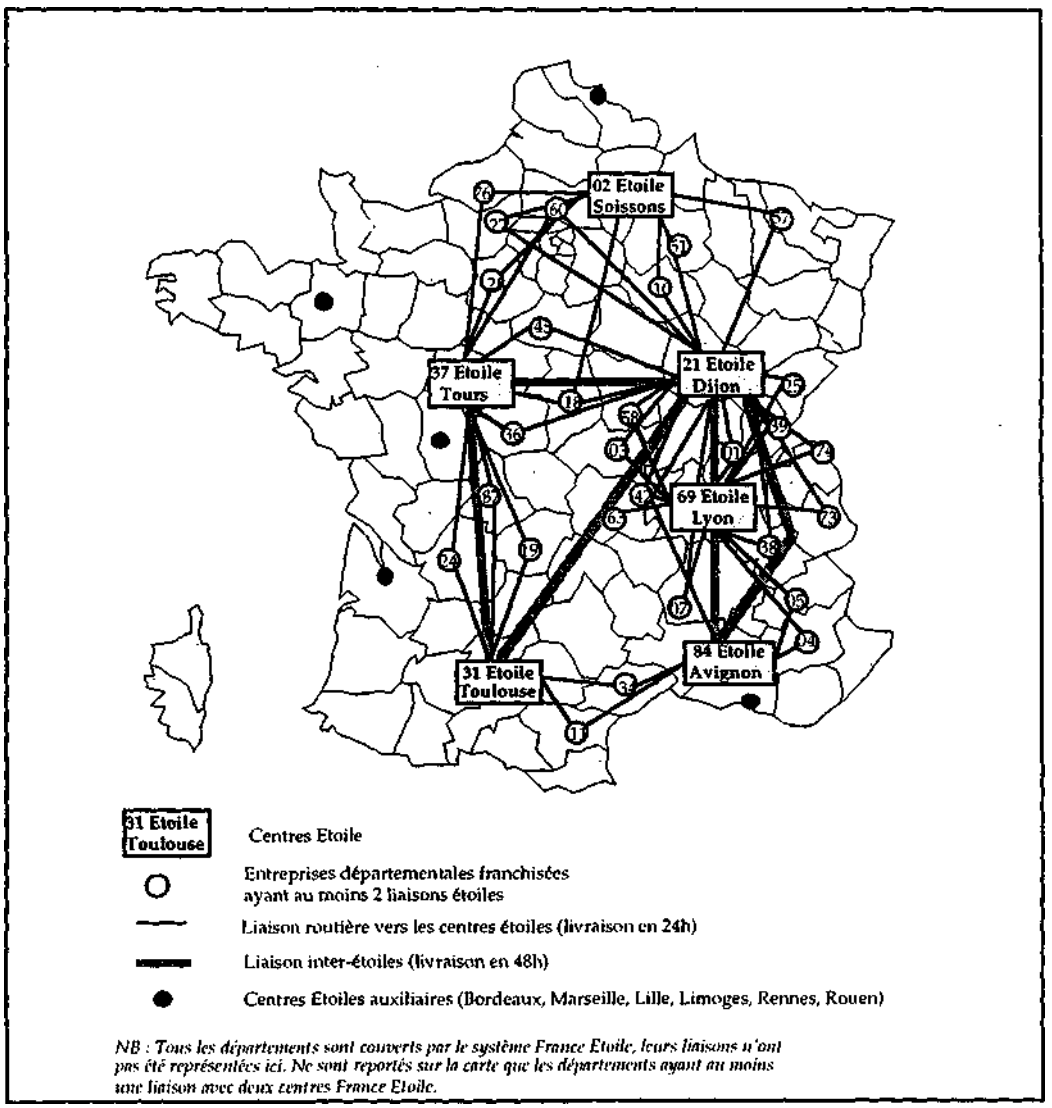
[34]"France Etoile : une franchise autour de plates-formes", in *Transport Magazine*, "Les 500 premières entreprises de transport", n° 147, décembre 1996, pp. 174. La liste des 85 adhérents y est reproduite.

avec la position capitalistiquement dominante de Calberson dans le réseau France Express. La franchise nationale ne commercialise aucune prestation auprès des chargeurs, seules les entreprises ont un contact avec les chargeurs. La marque sert cependant d'argument de qualité et de cohésion du réseau reconnu pour ses performances. L'appartenance à France Etoile sert ainsi de promotion à des petits transporteurs qui peuvent la revendiquer comme label de qualité, alors que les grands messagers n'insistent guère sur le recours qu'ils peuvent en faire.

La constitution du système

Alors qu'au milieu des années 1970, l'entreprise Régis Martelet disposait seulement de deux plates-formes à Paris pour le Nord de la France et à Lyon pour le Sud, le délai des livraisons était de 8 à 10 jours en moyenne pour l'ensemble du territoire. Il s'agissait donc par cette nouvelle organisation de remédier aux délais et aux aléas de la multi-correspondance, alors de règle pour les petits transporteurs. Au début des années 80, sous l'impulsion de (Roland Vassard chez Régis Martelet à Dijon et Jean-Jacques Morel de Transnormandie à Rouen), qui en sont encore les propriétaires, des étoiles sont progressivement créées à **Soissons (1979), Dijon (1980-82), Tours (1980-82), Lyon (1980-82), Avignon (1983), Toulouse (1984),** permettant des livraisons entre 24 et 48h sur l'ensemble du pays. Ces étoiles viennent d'être complétées par un centre parisien animé par les Transports Blanc (Paris Transit Express). Devant le succès de la formule, des centres Etoiles auxiliaires sont ouverts à Bordeaux, Rennes, Limoges, Rouen, Lille et Marseille pour délester les plates-formes principales. Ils offrent par un maillage accru une offre plus fine et assurant de meilleurs délais aux agences plus périphériques.

Carte 4/1. Le réseau France Etoile à travers ses principales liaisons
Source : France Etoile-d'après Ernest dit Alban (1996)



Avec le système de l'étoile fédérative s'achève la présentation des formes de coopération élémentaires. En effet la plupart des configurations existantes font simultanément appel à ses diverses formes élémentaires, qu'elles combinent pour élargir l'aire de desserte proposée à leurs chargeurs locaux.

CHAPITRE 3. LA DIVERSITÉ DES ARCHITECTURES COOPÉRATIVES

Les entreprises de messagerie peuvent avoir recours à différentes options de partenariat 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 bien sûr la fiabilité des entreprises en bout de chaîne. De ce fait, le fonctionnement de l'entreprise étendue peut résulter de la combinaison des formes élémentaires présentées précédemment. Ainsi, le réseau

technique par lequel transitent les envois est généralement hétérogène, composé d'installations aux statuts variés, tant dans la gestion des flux physiques que dans la nature des accords préalables entre entreprises.

Il s'agit là d'accords élémentaires. Dans la majorité des cas, les messagers, et surtout les petites structures, ont recours simultanément à plusieurs types de partenariat. De telles combinaisons donnent au marché de la messagerie une configuration complexe en constituant 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, tout particulièrement pour la transmission de données. Aussi l'hétérogénéité des réseaux multiples reste-t-elle surtout l'expression de la faiblesse des moyens des plus petits acteurs du marché, comme l'illustrent les trois exemples retenus ici, Logistrans, Messageries et Transport du Midi et Réseau Plus.

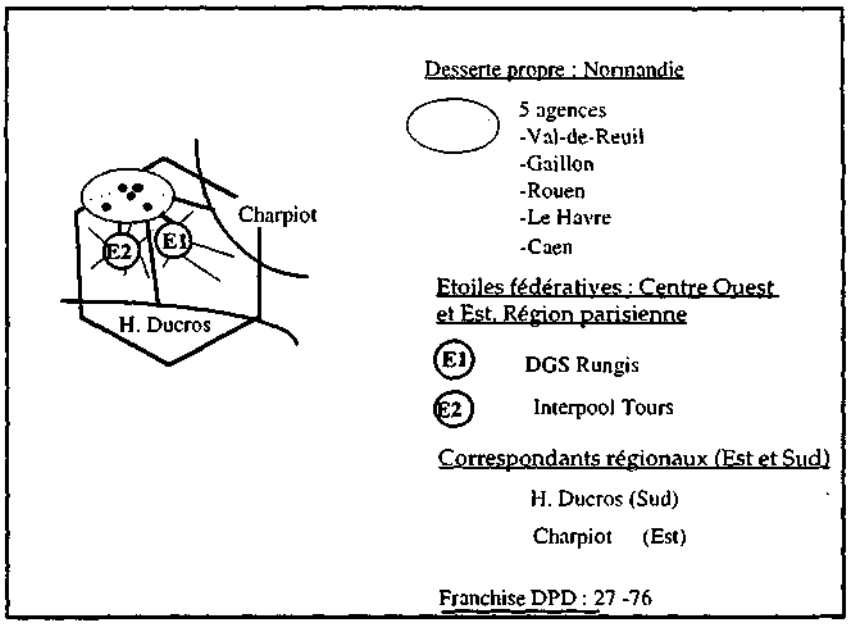
1. Logistrans

L'entreprise Logitrans qui a été fondée en 1976, est actuellement *"premier transporteur indépendant de Haute Normandie"*[35], et 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. Logistrans réalise l'essentiel de son activité avec la région parisienne et le quart nord-ouest de l'hexagone. Par son adhésion en 1995 à la franchise DPD, son activité monocolis est en forte progression. Une agence dédiée à ce type d'envois a été mise en place à Caen pour les départements du Calvados et de la Manche. Logitrans travaille à son tour en coopération avec les transports Chatel pour la Manche; pour l'Orne un coopération existe avec les Transports Gaudre TMG.

"Transporteur à la demande lors de sa création, l'entreprise s'est rapidement tournée vers la messagerie régionale puis nationale par le biais de coopérations avec des sociétés comme Ducros pour le Sud de la France, Charpiot sur l'Est et grâce aux acheminements Etoiles Interpool de Tours et DGS de Rungis (Centre, Est, Sud-Est)^."

^*Transport Magazine,* oct. 1995, n° 135, pp. 34-38.
^*L'Officiel des Transporteurs,* n° 1904, sept. 1996, p. 40.

Schéma 4/3. Organisation de la desserte nationale de Logistrans (76-28-14)
Source : élaboration personnelle d'après *L'Officiel des Transporteurs*



Desserte propre : Normandie
5 agences
-Val-de-Reuil
-Gaillon
-Rouen
-Le Havre
-Caen
Etoiles fédératives : Centre Ouest et Est. Région parisienne
@ DGS Rungis
E2J Interpool Tours
Correspondants régionaux (Est et Sud)
H. Ducros (Sud)
Charpiot (Est)
Franchise DPD : 27 -76

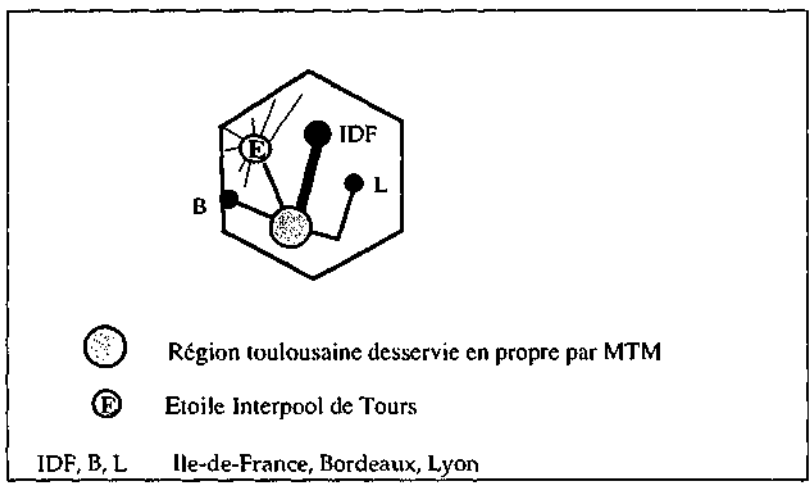
Dans cet exemple se combinent, outre les installations en propre, le recours à des accords de coopération avec un groupe régional (H. Ducros) et un petit messager du Territoire de Belfort (Charpiot), complétés par l'adhésion à deux étoiles indépendantes qui met le messager normand en relation avec plusieurs dizaines d'autres structures locales pour assurer la desserte des zones centrales. Enfin, l'exclusivité régionale pour le produit DPD en fait le collaborateur régional incontournable pour les réseaux d'envergure nationale, comme Dubois ou Heppner.

2. Messageries et Transports du Midi[37]

Héritière d'une association de transporteurs locaux fondée en 1945 et à laquelle succède un GIE entre 1972 et 1979, l'actuelle Messageries et Transports du Midi S.A. basée à Toulouse assure avec deux agences acquises récemment à Montauban (1993) et Castres (1995) la desserte locale de la région toulousaine, tant pour la distribution que pour la ramasse. Sur la région, où elle jouit désormais d'une solide implantation, elle joue le rôle de dégroupeur pour des groupes comme UPS ou Gefco. *"Mais nous devenons des concurrents directs lorsqu'il*

Prévoté (Oise). Dans le sens inverse, MTM recharge Drouin vers Lyon avec un échange de remorques à Montpellier, dégroupe chez Laussuy[38] à Bordeaux, SPTG remonte ses envois sur Paris. MTM s'appuie en outre sur l'étoile Interpool de Tours pour les flux en provenance du Nord et de l'Ouest. Les flux sont loin d'être symétriques, et il est plus facile de dégrouper à l'arrivée pour des destinations que de recharger dans une région toulousaine, qui hormis sa capitale, offre peu de fret de messagerie à l'envoi. La rentabilité des tournées n'est atteinte qu'avec la distribution commune d'entreprises par ailleurs concurrentes.

Schéma 4/4. Organisation de la desserte nationale des Messageries et Transports du Midi
Source : élaboration personnelle à partir de *L'Officiel des Transporteurs*



3. Le groupement Réseau Plus : une architecture à deux échelles

Réseau Plus présente une configuration particulièrement intéressante par l'emboîtement simultané de deux types de relations coopératives qui combinent des relations de type horizontal entre un noyau d'entreprises parisiennes et des relations de type vertical entre ces premières et leurs dégroupeurs provinciaux.

Le GIE Réseau Plus est né en 1987 après 15 ans de partenariat informel[39]. Dès 1972, l'idée d'un rapprochement en vue de bénéficier d'un seuil critique séduit 5 PME indépendantes de messagerie de la région parisienne. Si le groupement d'intérêt économique ne regroupe plus aujourd'hui, avec Samatra et Blanc, que 3 entreprises après la fusion de Fouya et de Broos[40] et le départ de Lang, il conserve

[38]Laussuy Messagerie : Toulouse, Bayonne, Bordeaux, Paris, Pau, Dax (98% en messagerie rapide) réseau de partenaires sélectionnés, des clients surtout dans l'électroménager.
[3]*Les principales données de l'analyse sont reprises de la thèse de D. Ernest Dit Alban, *Organisation du Système d'information et de stratégie d'entreprise étendue, les systèmes d'information coopératifs,* thèse de Doctorat es Sciences de Gestion, Université Paris I Panthéon Sorbonne, 1996, 613 p., pp. 441 et suiv.
^*Transport Magazine,* oct. 1996, pp. 48-50. La nouvelle structure atteignait 250 MF de CA en 1996, en troisième position dans la région parisienne après Calberson et Sernadis.

l'orientation initiale de la distribution de messagerie au départ de la région parisienne et à destination de la France entière. L'ensemble de l'entreprise passe enfin sous le contrôle de TNT en novembre 1998[41]. Au départ de la capitale, les opérations sont prises en charge par les membres fondateurs puis, en province, les envois sont distribués à partir des 87 centres UDL (Unités Départementales de Livraison) qui maillent le territoire national. Il s'agit d'entreprises de messagerie partenaires, de taille départementale qui assurent la distribution locale pour le compte du GIE parisien selon un cahier des charges que définit Réseau Plus, fixant un accord tarifaire et une charte de qualité. Réseau Plus présente l'intérêt d'une double architecture de relations coopératives : au sommet, les partenaires parisiens entretiennent des relations de partenariat auxquelles s'ajoute un système collégial de maîtrise vis à vis des sous-traitants provinciaux.

3.1. Les liens au sein du GIE : un modèle de partenariat horizontal

Les membres du GIE conservent une totale indépendance dans la gestion commerciale et administrative de leurs clients ainsi que dans l'organisation des enlèvements et des tris locaux ayant pour origine et destination la région parisienne. Chacun d'eux dispose en propre de quais permettant une exploitation individuelle. Pour les expéditions à destination du reste de la France, la mise en commun des envois bénéficiait de leurs implantations sur un site commun à la Courneuve. Un quai plus efficient et commun au GIE cette fois-ci, a été mis en place avec l'ouverture en 1990 d'un centre d'exploitation Paris-Sud à Lieusaint. Les prestations de tri, de traction et de distribution sont facturées à chacun des membres de Réseau Plus.

3.2. *Les accords de distribution : une logique verticale*

La mise en commun des envois garantit une centaine de départs quotidiens vers les 87 UDL qui remplissent la fonction unilatérale de dégroupeurs locaux, car à l'inverse Réseau Plus n'assure aucune distribution pour les messagers régionaux. Cette organisation offre aux membres du GIE à la fois des économies d'échelle dans le partage de la fonction de tri et une réduction des délais d'acheminement par un remplissage plus aisé des tractions directes. A côté des accords formalisés de type horizontal (entre membres du GIE) ou vertical (entre les membres de

[41] L'analyse présentée ici est largement antérieure à cet événement dont il ne rend pas compte. A la date de la rédaction, il est encore trop tôt pour juger des conséquences de cette transaction sur les structures d'exploitation du réseau. L'annonce d'une transition douce doit-elle être rapprochée de la fusion Prost-UPS annoncée alors dans les même termes ?
"TNT France : rachat de Broos-Fouya" in *Bulletin des Transports et de la Logistique,* n° 2773 du 2 nov. 1998, p. *779.*

Réseau Plus et les UDL), il existe une logique informelle dans le choix des correspondants départementaux, pour lequel semblent privilégiés les adhérents du réseau France Etoile, de telle sorte que 30 entreprises sont communes aux deux structures.

3.3. Un nouveau service en franchise : Exapaq

En complément de ses prestations maintenant classiques, centrées essentiellement sur des clients réguliers, Réseau Plus est depuis 1995 la cheville ouvrière du réseau Exapaq, réservé aux monocolis (envois unitaires de moins de 30 kg), qu'elle a directement contribué à mettre en place. Cette franchise[42], lancée par l'Allemand Transistas qui dispose de quais à Strasbourg et Mulhouse, regroupe 19 entreprises françaises actionnaires[43]. Parmi celles-ci, on retrouve les principaux correspondants provinciaux habituels du GIE, qui sont pour les principaux membres de France Etoile. Il faut placer le recoupement des deux structures dans le prolongement des habitudes de travail acquises et à partir desquelles s'est construite naturellement la franchise Exapaq qui constitue un approfondissement des accords précédents, fondé sur le principe de l'exclusivité territoriale et de la réciprocité des échanges. Il faut cependant avoir à l'esprit que les deux structures ne sont nullement en concurrence, bien au contraire, elles tendraient plutôt à se compléter, puisque le système de l'étoile fédérative concerne d'abord les envois traditionnels de messagerie plus lourde, alors qu'Exapaq est résolument orienté vers les envois légers, créneau pour lequel la concurrence des réseaux nationaux laissait peu de marge aux entreprises locales.

L'autre phénomène que souligne cette étude de cas est l'illustration d'une tendance à l'appartenance multiple à des structures coopératives. Elle concerne l'ensemble des acteurs du secteur et s'est d'ailleurs fortement accentuée ces dernières années, résultant d'une double évolution du marché. Afin de répondre aux exigences nouvelles des chargeurs et d'assurer une meilleure visibilité commerciale, les petits acteurs multiplient les rapprochements. Par ailleurs, l'émergence d'une segmentation du marché selon des réseaux dédiés par produits, qu'imposent les conditions techniques d'exploitation, conduit même

[42]Exapaq SA au capital de 7,2MF dont le siège social est à La Courneuve "fonctionne comme une franchise mais sur des liens juridiques plus complexes".

[43]Transports Barbe (21), AMT Cassegrain (45), Charpiot (90), Coulonge Service (63), Delagnes (31), Gervais (69), Giordano (83), La Flèche du Nord (62), Lahaye (35), Laroche Pelletier (79), les LE Calvez (29), Messageries Anemassiennes (74), les transports Prévôté (60), Normatrans (14), NRJ (93), TK Transport (69), Riquier (84), Transitas (67), Les Routiers français, et la plupart des membres du GIE Réseau Plus à la Courneuve Messagerie Paris-Sud (Broos, Fouya, Samatra...). Pour le Sud-Est une structure commune (Exapaq Côte d'Azur) Exapaq Paris Sud-Est (où GIE Réseau Plus avait investi en vue d'un partenariat avec l'Allemagne Medtrans).

les messagers nationaux à composer des systèmes d'exploitation communs, comme DPD ou Exapaq.

4. Systèmes de coopération et segments de marché

Les possibilités d'accords coopératifs semblent à première vue 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 les plus exigeantes des diverses formes d'express imposent le respect de délais très tendus et une remontée sans faille d'information. Ces contraintes imposent un coopération de type vertical, qui traduit la nécessité de contrôle étroit et de partage strict des normes à l'ensemble de la chaîne de transport. Elles ne sont compatibles qu'avec une organisation homogène et relativement unitaire de la couverture territoriale. La composante coopérative reflète une exigence organisationnelle : les délais plus contraints correspondent à une plus grande maîtrise des opérations de messagerie et une mise en cohérence forte des maillons successifs de la chaîne de transport. Ainsi l'organisateur unique est de mise pour l'express. Il peut agir en propre, intégrant les moyens techniques, ou avoir recours à la sous-traitance d'exécution. Traitant d'envois moyens plus légers, l'organisation technique du réseau favorise la gestion de la concentration des flux et d'un traitement sur un nombre réduit de plates-formes équipées et performantes dans les techniques de gestion de l'information. S'impose alors une architecture plus cohérente et plus unifiée. On le voit, les exigences spécifiques du système s'accordent mal avec le partage des responsabilités qui semble en revanche plus compatible avec des délais moins tendus. En revanche, les services plus traditionnels offrent le recours à une palette nettement plus étendue de possibilités de coopération et à leurs éventuelles combinaisons. Cette ressource qui élargit les perspectives des acteurs locaux justifie aussi l'existence d'un plus grand nombre de concurrents sur les segments de marché concernés.

Ce contraste renforce et éclaire l'idée de seuil d'entrée sur le marché dont les niveaux différents selon les segments avaient été mis en évidence dès la Partie I (Chapitre 4 de la première section). La maîtrise étroite des processus impose aux expressistes un investissement de référence plus important, là où les messagers économiques sont en mesure de compléter leur offre par des accords.

La morphologie des réseaux, telle qu'elle a été présentée dans la Partie II, n'est pas non plus indifférente à un tel découpage et on peut établir une convergence forte entre la configuration des réseaux d'exploitation et les formes de partenariat. **Les réseaux maillés des envois plus lourds et plus lents se prêtent mieux à un partenariat "mutualiste" entre entreprises, alors que les réseaux polarisés des prestations légères et urgentes impliquent des rapports hiérarchiques de sous-traitance.**

CHAPITRE 4. LA NOTION DE MAÎTRISE DANS LES RÉSEAUX DE MESSAGERIE

Au centre de la problématique de l'entreprise étendue se trouve la non-coïncidence entre les services offerts et les moyens techniques nécessaires à leur réalisation. Dans ce sens, les systèmes coopératifs présentés proposent en quelques sorte des réponses fonctionnelles qui permettent d'y parvenir. Mais comme nous venons de le voir les exigences de maîtrise diffèrent selon le niveau de prestation. La question du contrôle à travers les moyens techniques mis en oeuvre est alors déterminante. Elle mérite d'être explicitée et approfondie. Plus qu'une contrainte extérieure seulement imposée par les nécessités de l'exploitation, les choix coopératifs peuvent aussi être le support de stratégies spécifiques de développement de l'entreprise de messagerie. Ce chapitre se conçoit donc comme un prolongement dans la manière d'envisager l'entreprise étendue en messagerie. Elle cherche en particulier à définir un vocabulaire plus précis pour en décrire le fonctionnement. Une terminologie plus détaillée des réseaux conduit à l'établissement d'une typologie descriptive qui permet de différencier des modèles de fonctionnement et de commencer à éclairer certains aspects de la stratégie d'acteurs dont Calberson fournira une illustration expressive.

1. Une application de la théorie des couches aux réseaux de messagerie

Les approches précédentes mettaient en évidence la diversité fonctionnelle de la structure des réseaux de messagerie qui définit leur hétérogénéité. Cette approche a été développée et systématisée par N. Curien dans sa théorie dite des couches[44] selon laquelle chaque réseau peut être analysé comme un *empilement* de fonctions distinctes selon trois couches constitutives :

- *la couche support ou réseau d'infrastructures,* correspondant à l'ensemble des supports matériels qu'emprunte un envoi lors de son acheminement entre deux points du territoire. Il suppose la mise en oeuvre d'installations et de véhicules

[44]Curien N., "Leçon inaugurale au CNAM", 30 mars 1993, *903 Express,* Vol. 4, n°2, mai 1993.

qui sont le support d'une continuité physique. Le réseau technique de la messagerie se compose ainsi de plates-formes et de liaisons effectuées par les véhicules propres à cette activité. Peuvent être distinguées des relations de longue distance, d'opérations locales. Il correspond en fait déjà à un niveau supérieur de l'infrastructure, puisqu'il faut y adjoindre les infrastructures publiques que sont les routes, les aéroports ou les voies ferrées.

- *la couche contrôle commande ou d'exploitation* dont la fonction vise l'optimisation de l'emploi de l'infrastructure par le pilotage des circulations. En messagerie, le réseau commande correspond assez étroitement à la fonction occupée par le plan de transport, instrument de référence à la gestion complexe des flux et aux opérateurs centraux qui en assurent l'élaboration et la remise à jour régulière.

- *les services finals d'utilisation* : l'offre de service constitue la couche supérieure, dont la vocation est de fournir des prestations différenciées du fait de son contact direct avec la demande. L'offre de prestation déclinée selon le poids, l'aire géographique de desserte et le délai correspond à cette couche. Le service de messagerie est d'abord le fait d'un prestataire, commissionnaire où transporteur qui définit un produit et s'engage auprès du client, dont il est le seul interlocuteur à respecter les contraintes. L'industriel achète par exemple la prestation *SX* du Sernam, ou *Force 5* de Dubois. La manière dont le résultat est obtenu ne lui importe que secondairement. A l'organisateur de transport de respecter ses engagements par le choix de moyens et de correspondants appropriés, au tarif qui a été fixé.

Nous inspirant de cette approche, il nous a semblé plus intéressant de faire l'analyse du fonctionnement des réseaux de messagerie, tout en suivant une approche à deux niveaux :

- celui du réseau d'exploitation qui occupe la couche technique, regroupant les niveaux les couches 1 et 2, la gestion physique et informationnelle des flux (ce que nous avions précédemment appelé le réseau technique)
- le niveau du service, correspondant aux propositions de prestation offertes par les messagers.

L'analyse précédente a montré que ces deux niveaux ne coïncident pas toujours. De plus elle en a rappelé les raisons en montrant comment les acteurs parviennent à compléter leur offre de couverture territoriale et de gamme de produits.

2. Le degré de maîtrise d'un réseau

Le non-recouvrement de ces deux couches va en fait nous permettre d'affiner la typologie des réseaux de messagerie et de proposer la clarification d'un certain nombre de termes couramment appliqués à des organisations réticulaires. La non-coïncidence entre la prestation vendue et les moyens propres à mettre en oeuvre pour en assurer la réalisation effective permet ainsi de qualifier le **degré de maîtrise d'un réseau.** Il caractérise les situations diverses des réseaux de messagerie et éclaire plus avant le fonctionnement des réseaux et les stratégies des entreprises.

Cette autonomie se décline selon trois grands indicateurs qui seront successivement développés :

- **le degré d'intégration** définit la maîtrise directe des moyens de production (implantations des plates-formes et matériel roulant pour l'organisation des tractions et des tournées terminales).
- **le caractère ouvert ou fermé** du réseau indique la mise à disposition ou le recours à d'autres opérateurs pour des capacités techniques du réseau. Il précise le niveau de délégation ou de prise en charge des flux indépendamment des aires desservies.
- **le taux de couverture territoriale assuré en propre** traduit la maîtrise en propre de l'espace de desserte offert commercialement. Pour la messagerie, il est défini en général à partir du rayon d'action potentiel d'une implantation propre et découle assez directement du degré d'intégration du réseau.

Lorsqu'un de ces critères est évoqué par les prestataires, il est présenté comme un avantage concurrentiel, car il est la garantie d'une qualité de service plus homogène, tant dans l'acheminement que dans le traitement de l'information. Les deux premiers méritent qu'on s'y attarde, alors que le dernier a été très largement illustré précédemment. En fait chacune de ces trois notions peut en principe s'appliquer indépendamment à chaque réseau (on peut avoir un réseau très intégré et semi-ouvert comme Calberson, ou un réseau intégré et fermé comme Jet Services), le plus souvent ces critères varient dans le même sens.

2.1. L'intégration

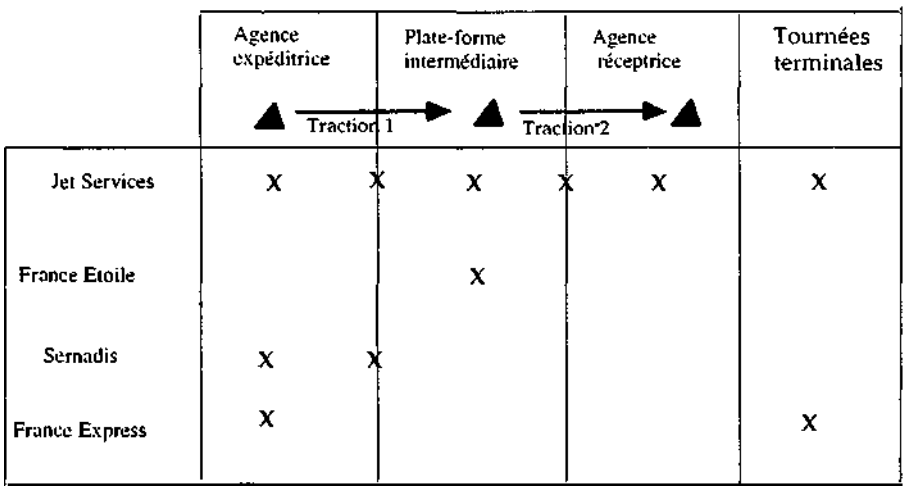
Au sens étroit, la notion d'intégration d'un réseau renvoie au degré de **maîtrise technique du réseau d'acheminement,** c'est-à-dire à la maîtrise des moyens matériels. Le terme **d'intégration** correspond à l'exclusivité des moyens de production. C'est dans ce sens que se comprend le terme **d'intégrateur** qui

s'applique aux grands prestataires de messagerie express nationaux ou internationaux. Ils maîtrisent en principe tous les éléments constituant la chaîne de transport et peuvent donc garantir une homogénéité des procédures mise en oeuvre. Si une approche stricte du terme l'assimile à la propriété commerciale des moyens techniques, on peut penser que le contrôle de moyens dédiés est assimilable à une maîtrise suffisante. La propriété des moyens de production est particulièrement importante pour les éléments stratégiques, les véhicules (les avions dans le cas des expressistes) ou les installations (les quais de messagerie). Le recours à la sous-traitance dans le cadre de contrats d'exclusivité pour les moyens secondaires permet d'assurer cependant une maîtrise suffisante, dans la mesure où le donneur d'ordres a le pouvoir d'imposer la définition des services techniques et des prestations commerciales. Il conserve alors bien tous les éléments stratégiques pour mener sa politique de développement, d'autant plus que ses sous-traitants correspondent à des structures de dimension artisanale qui ne sont pas en mesure de s'opposer. Ainsi Jet Services, qui a recours à ce type de contrat pour les tournées terminales, peut être qualifié d'intégrateur, même si la maîtrise est dans les faits indirecte, sous-traitée sur la base d'une exclusivité de distribution. Le réseau ainsi constitué est bien dédié à un produit commercial sous un label unique et maîtrisé par un acteur unique.

Par ailleurs, il faut rappeler que la notion d'intégration est souvent prise dans un sens plus large. Elle tend à être de plus en plus utilisée dans un sens de coordination d'interrelation par référence aux systèmes informatiques et tout particulièrement aux échanges de données informatisées.

A partir de quelques exemples, on peut montrer comment le niveau d'intégration varie selon les réseaux.

Tableau 4/2. Le niveau d'intégration de différents réseaux **de messagerie**
Source : élaboration personnelle à partir de données diverses



X : désigne les opérations maîtriées par le réseau

Jet Services dispose d'un réseau dédié à ses envois express. Le groupe lyonnais de service express possède ses propres avions pour les distances les plus longues et les distributions terminales sont assurées par des sous-traitants exclusifs.

Le réseau France Etoile maîtrise uniquement des plates-formes de transit en fonctionnant comme le coeur d'une étoile fédérative.

Sernadis offre au départ de la région parisienne (où elle assure en propre les ramassages) des tractions affrétées en sous-traitance vers ses dégroupeurs dans le reste de la France. Dans chaque département, Sernadis dispose d'un correspondant local indépendant, à l'image de Réseau Plus décrit plus haut.

Le réseau France Express s'appuie préférentiellement sur le plan de transport de Calberson. En effet la charte que doivent respecter les adhérents ne leur fait obligation que de desservir deux fois par jour le département pour la livraison et le ramassage des envois tant pour leur compte propre que pour tout autre envoi d'un des membres du réseau.

2.2. Réseau ouvert ou fermé

Cette deuxième notion de l'autonomie d'un réseau renvoie à l'usage de la capacité du réseau[45]. Nous reprendrons ici à notre compte les définitions

[45]Nous avons retenu cette définition, plus utile dans la compréhension de l'organisation des réseaux de messagerie cette définition est plus, à celle, dans une acception plus technique qui est proposée par J.-J. Viard , "Le réseau de la Poste est un réseau ouvert, communication", *l'Europe des Transports et de la communication,* 7 et 8 décembre 1989, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Paris. L'auteur fait

retenues par F. Branche, pour qui **un réseau est fermé** lorsque son infrastructure est exclusivement alimentée par son propre service de vente. Il refuse tout apportant extérieur à son système.

C'est selon cette règle que fonctionnent en principe les réseaux franchisés DPD ou Exapaq. Ils disposent d'un système entièrement dédié au seul traitement de leurs envois. Cette norme est aussi celle des principaux prestataires de messagerie rapide comme Ducros ou Grimaud.

Dans une activité qui connaît des variations du taux de charge, le choix de la fermeture verrouille l'accès au réseau à des flux extérieurs qui auraient pu lui assurer une plus grande souplesse. En revanche, il garantit l'homogénéité des envois et réserve les avantages de sa prestation aux seuls membres du réseau.

Il est en revanche entièrement **ouvert** lorsqu'il n'est qu'un réseau technique mis à la disposition d'entreprises tierces qui sont les seules à commercialiser leur service sous leur propre marque.

C'est par exemple le cas des étoiles fédératives, du type Interpool à Tours, France Rapide à Bondouffle, France Etoile ou TSE à Rungis, dont la fonction se limite à une vocation technique d'échange de fret entre membres adhérents, sans disposer d'aucune offre commerciale propre.

La plupart des réseaux de messagerie fonctionnent traditionnellement sur un mode intermédiaire : ils sont **semi-ouverts,** c'est-à-dire qu'ils utilisent en priorité leurs capacités techniques pour des services commercialisés par l'exploitant, mais en autorisent l'accès à des apporteurs extérieur, afin d'assurer un meilleur taux de charge, selon des conditions déterminées (tarifs, conditions techniques). Ce système permet à certains apporteurs d'utiliser les capacités techniques d'un réseau sur la base d'une négociation, en contrepartie d'un tarif préférentiel mais toujours supérieur aux prix de cession interne.

Selon F. Branche[46], le choix d'un réseau semi-ouvert se justifie dès lors qu'on estime avoir un avantage concurrentiel fort et on pense tirer profit des apporteurs qui viendront alimenter en partie le réseau, car il facilite ainsi la rentabilisation des investissements. Toute la difficulté réside dans la définition des conditions d'accès, qui doivent être attractives pour les apporteurs, mais qui doivent être moins avantageuses que pour les membres du réseau.

correspondre la notion d'ouverture *à la faculté qu'offre un réseau d'y entrer et d'en sortir à des points hiérarchiques différents, mais aussi à des tarifs variés.*

[46]Branche F., *op. cit.,* p. 4.

L'ouverture des réseaux ou des installations de transit peut avoir des causes bien distinctes que nous avons essayé de considérer du point de vue de l'opérateur de réseau et de celui qui cherche à bénéficier de cette ouverture. Elle offre une perspective sur le fonctionnement des systèmes traditionnels, plus ouverts aux différents acteurs. Cette tendance semble cependant s'affaiblir, les évolutions actuelles tendant à favoriser une progressive fermeture des réseaux.

3. Composantes stratégiques de l'ouverture du réseau à travers l'exemple de Calberson

A partir de la lecture d'un mémoire de fin d'étude réalisé en 1991, nous avons pu disposer d'éléments précis d'organisation de plans de transport, qui même vieillis vont nous permettre de dégager des perspectives intéressantes sur les motivations de choix du niveau d'ouverture du réseau. L'étude menée par E. Le Bras-Mehlman[47] portait sur les relations qu'entretenaient alors les principales filiales regroupées au sein des Messageries Diversifiées avec le réseau de messagerie Calberson. Leur description est à ce titre éclairante d'un fonctionnement qui a longtemps prévalu dans la messagerie. Elle va nous permettre de mieux comprendre et d'illustrer la logique et éventuellement les contradictions d'un tel système avant leur récente restructuration. Pourquoi, par exemple, certaines entreprises acquises par Calberson n'ont-elles pas été intégrées au plan de transport général, dans un but de plus grande efficacité et de rationalité? Ainsi, malgré sa croissance dans les faits, Calberson hérite de filiales qui conservent chacune leurs interlocuteurs traditionnels, au sein de systèmes de correspondants qui sont peu affectés par le rachat. La synergie des échanges au sein du groupe met du temps à s'élaborer. Elle ne s'impose qu'au cours des années 1980 avec la menace des messagers rapides. Certaines hypothèses peuvent être ici avancées : le choix de l'ouverture, la possibilité même d'un tel recours à des entreprises hors groupe pour des raisons tarifaires ou de qualité est le signe même de la limite du réseau et de son existence commerciale. La diversité stratégique d'alors s'est considérablement réduite depuis, avec la recherche de traiter en interne les flux. Parmi les raisons avancées, certains types d'ouvertures ont pu être mis en avant qui reposent à la fois sur des héritages de l'histoire, mais aussi sur la recherche d'avantages commerciaux :

[47]Le Bras-Mehlman E., *Etude des réseaux nationaux et européens du groupe SCETA*, Projet de fins d études, ENPC, Paris,1991.

3.1. L'ouverture sélective

"<Le réseau Calberson> *doit rester ouvert mais de façon sélective à quelques confrères pour la messagerie (ex. Danzas ou Helminger pour l'express), lorsque la réciprocité le justifie ponctuellement."*[48] L'ouverture repose sur des choix politiques et de partenariats de longue date. L'ouverture est ici défendue au titre de la réciprocité dans la couverture géographique : Calberson moins bien implanté dans le Nord et l'Est de la France avait besoin du soutien des deux réseaux densément implantés près des frontières orientales.

3.2. L'ouverture imposée par la spécificité des envois

Suite au rachat d'une entreprise, le maintien des accords antérieurs peut se prolonger. Chez Calberson, E. Le Bras-Mehlman développe le cas d'une filiale de Calberson qui transportait de la moquette, produit que les agences du groupe n'étaient pas en mesure de traiter[49]. La nouvelle filiale est donc tenue de prolonger les accords passés qui la liaient à d'autres réseaux. Lors du rachat, Calberson s'était au demeurant engagé à maintenir cette structure d'accords au détriment d'une plus étroite collaboration entre filiales de son propre réseau. La contrainte de compatibilité d'installations spécifiques semble justifier ici le maintien d'accords antérieurs. Dans le cas évoqué, l'indépendance relative de l'entreprise a pu se prolonger même après une évolution de la structure de son fret qui la rendait plus compatible avec les caractéristiques du réseau principal.

3.3. L'ouverture héritée

De même avec l'acquisition de Bernis par Calberson en 1978, M. Crescent, alors PDG du groupe, s'engage au maintien des accords que l'ancienne entreprise avait passés au sein de l'étoile fédérative Rapid'Ouest[50] dont Bernis représente à l'époque plus de 20% du fret. Ce choix dénote d'abord la volonté de ne pas mettre en péril l'équilibre parfois fragile qui caractérisait les relations au sein du secteur. Dans ce jeu, M. Crescent apparaît comme le juge de paix de la profession, garant des engagements de l'ancienne direction et soucieux de ne pas effrayer la concurrence par une assimilation immédiate ; en maintenant une marque au moins cinquantenaire, il s'agissait aussi de conserver la fidélité des clients

[48]Calberson, Commission *de plans de transport, Analyse* et propositions, mars 1989, document dactylographié.

^"*}usqu'en 1975, la culture de MG Transport était basée sur le transport de moquettes qui nécessité une technique spécifique. Elle n'avait pas de relations avec le groupe Calberson mise à part son appartenance au CIE France Express.",* Le Bras-Mehlman E., *op.cit.*

5°L'étoile fédérative se compose d'une douzaine de messagers : Biardeau, Le Calvez, Chatel-Bayeu, Drouin, Fumeron, Joyau, Larbre, P. Drouais, Rousseau, Santa Dauphin, Thery, Transervice Eclair.

régionaux. Cela était d'autant plus facile que les structures de gestion étaient alors largement décentralisées.

3.4. L'ouverture stratégique

Le choix de l'ouverture peut aussi résulter du rapport favorable entre volumes entrant dans le réseau concurrent et sortant en fonction de son propre taux de charge et du prix de cession par rapport au prix de vente en interne. Dans le cadre de son rapport, E. Le Bras-Mehlman mentionne le cas de la filiale Virolle de Calberson. Pour certains départements, il existe des accords de correspondance avec des sociétés concurrentes à l'échelle nationale : Mory (à Dijon et Châlons-sur-Marne), Danzas et Rapid'Etoile (Reims et Nancy). Leur maintien peut s'expliquer par le ratio de fret reçu par Virolle rapporté au fret remis qui est largement bénéficiaire : 1,7 avec les agences Mory et de 7 avec Danzas. Pour l'ensemble de ses positions, la situation est comparable : Virolle, qui a reçu 1,5 fois plus de positions qu'elle n'en a remis, apporte du fret au réseau[51]. Pour la direction de Calberson, il s'agit donc de maintenir de tels accords.

3.5. L'ouverture de capacité.

L'ouverture d'installations à des confrères se justifie d'abord par la recherche de volumes pour assurer une meilleure rentabilité des tournées ou des plates-formes. Cette offre peut faire partie d'un choix de surdimensionnement temporel lors d'une nouvelle installation, qui peut s'accompagner d'une progressive exclusion lorsque les flux propres sollicitent l'ensemble des installations. Cela correspond en fait à une sous-traitance de lancement. L'industrialisation du traitement des flux impose des centres de tri de plus en plus importants, tant en capital investi qu'en capacité de traitement. L'ouverture s'explique alors par la recherche du volume dans une course à la taille dans un contexte d'économies d'échelle croissantes.

A travers ces différents types d'ouverture se dessine bien un contexte de tension où s'entrecroisent les questions de gestion des capacités techniques de traitement des flux avec des considérations plus stratégiques de relations entre acteurs concurrents. L'hétérogénéité des entreprises qui composait alors le réseau Calberson offrait alors une diversité de situations que les recompositions ultérieures ont fortement simplifiées.

[51]Le Bras-Mehlman E., *op. cit.* p. 28.

Les raisons de l'ouverture d'un réseau sont multiples. Elles relèvent avant tout de causes historiques : les rachats d'entreprises indépendantes ont longtemps superposé les logiques de correspondance. La rationalisation des échanges qui se fait jour impose à travers la mécanisation croissante et les échanges de données une remise à plat des accords de coopération souvent routinière. La situation de concurrence tarifaire avivée en a précipité encore l'avènement. C'est cette dynamique de rupture, qui s'inscrit dans le temps, que la section suivante se propose maintenant d'analyser.

La première section avait pour objet de préciser les conditions et les modalités des relations interentreprises dans la messagerie nationale. Elle a mis plus particulièrement en évidence la forte dimension spatiale de leur logique, au point où l'on peut dire que la notion *d'entreprise étendue* prend aussi un sens géographique, puisque les relations coopératives s'interprètent aussi dans une perspective territoriale. La diversité des rapprochements possibles ne concerne pas de manière homogène l'ensemble des acteurs. Les contraintes qu'impliquent les prestations les plus exigeantes supposent de la part des exploitants une maîtrise plus directe de leur réseau technique. En revanche, la messagerie classique offre des combinaisons plus ouvertes. Mais il faut bien voir que les rapprochements qui caractérisent ce dernier groupe traduit un effort de repositionnement, en vue de répondre aux exigences accrues de la demande. Les recompositions rappellent le pouvoir inégal des acteurs lors de telles restructurations.

SECTION 2. STRATEGIES DE COUVERTURE TERRITORIALE ET DYNAMIQUES D'ENTREPRISES

La multiplicité et le recouvrement partiel des formes de coopération ouvrent une large palette aux acteurs de la messagerie (notamment aux plus petits), pour offrir une réponse aux leaders du secteur dans un contexte de forte concurrence. Facteur de compétitivité, ces alliances sont pourtant aussi soumises à une instabilité inséparable de la recomposition que traverse l'activité. Dans cette optique, toutes les constructions coopératives évoquées précédemment n'auront pas la même cohérence. Si elles présentent chacune des avantages, les diverses combinaisons coopératives développées traduisent aussi la fragilité d'organisations qui regroupent des acteurs aux intérêts parfois divergents. L'adaptation des formes coopératives passe ainsi par des transformations des accords, voire des ruptures suivies de recompositions sous d'autres formes ou avec de nouveaux acteurs. Certaines évolutions apparaîtront conduites par l'opportunisme, mais les successives adaptations opérées semblent néanmoins toutes guidées par une même logique qui conduit vers une interdépendance accrue entre acteurs au sein d'organisations de plus en plus exclusives. Encore une fois, le principal moteur d'évolution est la nécessaire adaptation des services à un niveau de prestation, en accord avec l'état du marché et l'attente des chargeurs. Dans un contexte difficile, on assiste donc bien à la constitution de structures élargies et de plus en plus solidaires.

Le premier chapitre de la section cherche à présenter les modalités de recomposition des systèmes coopératifs au cours de la dernière décennie. Le développement qui suit va permettre de caractériser les grandes lignes d'évolution pour diverses formes de coopération mises en évidence au chapitre 2 de la section précédente. Elles feront chacune l'objet d'un court développement illustré par quelques cas représentatifs. Les exemples récents permettront ainsi d'éclairer les stratégies d'entreprises, lisibles au travers de l'instabilité des accords. De la diversité des cas retenus, nous essaierons enfin de dégager des convergences afin d'élargir la réflexion à l'ensemble du secteur au cours d'un second chapitre.

1. L'évolution des réseaux propres

La dynamique des réseaux propres concerne en premier lieu les acteurs d'ambition nationale qui cherchent à étendre l'autonomie de leur maillage. Deux grands types d'évolution se dessinent dans la recherche d'un réseau propre plus apte à garantir un meilleur niveau de qualité :

-La **croissance interne** correspond à l'extension du réseau propre par des ouvertures de nouvelles plates-formes, correspondant en quelques sorte à une croissante organique du réseau (Prost, Ducros, Graveleau et Grimaud) qui caractérise essentiellement l'évolution des rapidards. Ce type de croissance propose une solution actuellement limitée par la faible rentabilité des entreprises de transport et par une certaine lenteur dans la mise en place d'un réseau cohérent.

-La **croissance externe** procède par le rachat d'une entreprise déjà constituée et de ses installations qui seront associées voire complètement assimilées aux structures existantes tout en conservant, parfois longtemps, une partie de leur ancienne identité. La croissance externe demande des moyens financiers plus importants auxquels seuls les réseaux les plus importants 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 dans le cas de certains types de **franchise** et par le **recours à la sous-traitance.**

Là encore, aucune de ces formes n'est en fait exclusive. Dans de nombreux cas, les grandes entreprises peuvent avoir recours simultanément à différentes stratégies. La combinaison des approches est particulièrement flagrante lorsqu'on confronte les échelles, dans le cas de Danzas par exemple, qui recherche l'intégration dans ses échanges européens, alors qu'il maintient des relations de correspondance en France, à l'inverse de Grimaud qui a établi un réseau propre à couverture nationale et s'insère dans une structure coopérative dans une perspective européenne. Les logiques d'extension des réseaux propres qui seront évoquées présenteront successivement les exemples de Grimaud, de Dubois et d'Extand.

1.1. Grimand : du système de correspondants à la constitution d'un réseau propre

L'exemple de Grimaud illustre l'extraordinaire développement d'un messager régional de l'Ouest de la France, qui en quelques années a réussi à constituer un réseau propre à couverture nationale via la constitution temporaire d'un système multilatéral d'échange de fret. Son parcours est très révélateur d'une stratégie qui caractérise les anciens rapidards dans leur conquête du marché national. Implanté dans le Choletais, l'entreprise Grimaud a suivi ses clients fortement orientés dans la confection, d'abord vers le Sud de la France, avant d'ouvrir des agences dans le Maghreb, puis plus tard à Hongkong. A partir de cette spécialisation initiale, l'entreprise est parvenue à se diversifier en termes de fret et de desserte géographique. En France, l'entreprise est surtout implantée dans le grand Ouest, avec en outre des antennes à Lyon, Lille et Paris. En 1988, Grimaud lance avec succès les produits Night express (messagerie express) et Mode System (transport de vêtements sur cintres) en faisant alors appel à ses correspondants nationaux traditionnels. Pourtant, malgré le succès de la formule, les limites du système semblent atteintes, et Grimaud rompt après 1989 ses engagements coopératifs sur la base de griefs exposés dans la presse[52] :

- le non-respect du cahier des charges par les correspondants entachait la qualité du service proposé
- le partage territorial s'avérait absurde dans une perpective commerciale
- la mauvaise remontée des informations était également dénoncée

Afin de préserver la qualité de son offre et fort de son succès commercial, Grimaud décide alors de se lancer dans la constitution d'un réseau national maillé avec des agences en propre, engagement qui représentait alors un investissement de 100 MF.

Derrière l'expression neutre de l'interprétation avancée officiellement, on peut être tenté de trouver une explication plus stratégique de la démarche suivie. Une interprétation plus audacieuse permet ainsi de faire ressortir une conduite bien plus conquérante que ne le laissait entendre la première version des faits, quoique toujours pragmatique. Il faut d'abord rappeler que la mise en place simultanée des deux réseaux solidaires d'express et de transport de textile permet de dégager des économies d'envergure (véhicules, immobilier et gestion). Elle présente une alternative à Transvet, la filiale de Danzas qui jouit d'un monopole de fait pour le transport de vêtement sur cintres depuis le retrait du Sernam de ce créneau. D'autre part, ses trafics peuvent s'appuyer sur un marché de l'express

[52]"Grimaud a abandonné le système des correspondants", *Officiel des Transports,* n° 1812 du 3 sept 1994.

alors en pleine croissance. Le potentiel de fret est donc *grosso modo* assuré. Encore fallait-il lancer l'offre conjointe et s'assurer de sa rentabilité.

La démarche suivie peut alors s'interpréter de la manière suivante. S'appuyant dans un premier temps sur ses anciens accords de correspondance, l'entreprise encourt des risques financiers minimes en cas d'échec de la formule, les investissements de départ sont relativement faibles. L'avantage c'est que l'entreprise reste maîtresse de la stratégie du produit (Grimaud est dépositaire des marques commerciales, et contrôle donc indirectement la clientèle). Une fois la notoriété du produit faite, et s'étant assuré de la validité du concept d'offre après un temps d'essai (ce que nous pourrions appeler *coût d'apprentissage,* ou *coût de lancement),* l'entreprise dénonce ses accords sur les lignes et les régions les plus rentables, prétextant (à tord ou à raison) des irrégularités chez les correspondants. Elle peut alors se lancer dans la constitution de son propre réseau. Le nouveau système est assuré désormais de sa rentabilité après la phase de lancement. Sur ce maillage complet du territoire vient se greffer une offre de transport plus banale : la filiale TAD transporte les lots d'une tonne, en travaillant avec des affrétés. La desserte des régions de plus faible densité, aux trafics trop irréguliers, reste confiée à des correspondants locaux (Normatrans pour le Calvados et la Manche, ainsi que l'Ardèche, le Cantal, la Drôme, la Haute Loire et la Lozère). Aujourd'hui, avec 40 implantations en propre, Grimaud couvre en 1997 91,7% de la superficie du territoire national et 95,5% de la population[53].

^Depuis quelques années, mais à 1 échelle européenne cette fois, Grimaud s'est associé à de grands transporteurs européens regroupés au sein d'Elos (pour la messagerie) et Mode System pour le transport de vêtements sur cintres. La stratégie européenne de Grimaud semble donc moins offensive.

Carte 4/2. La couverture du réseau national Grimaud
Source : Grimaud (1994)

1.2. Dubois et la reprise de Transcap : l'enjeu de la complémentarité

Mise en difficulté par sa maison-mère (Tripcovitch), Transcap dépose son bilan en juin 1994. Contre les offres de Sernadis et de Kùhne et Nagel, l'offre de reprise de Dubois est retenue. Le nouvel exploitant choisit de ne maintenir que 15 agences sur les 30 initiales, lui permettant de bénéficier d'une complémentarité géographique entre les deux réseaux. Dubois parvient ainsi à assurer une meilleure couverture de l'Est de la France où il était peu présent (Alsace, Champagne, Bourgogne, Corse)[54].

Une autre illustration de cette logique d'extension externe peut être fournie par les achats successifs du groupe belge Ziegler qui détient 74 agences en France : Transco (Colmar), Rivoire (Saint-Etienne), récentes acquisitions de Drouin

[54]"Dubois préféré à Sernadis" in *L'Officiel des transporteurs*, n° 1817, du 8 octobre 1994.

(Bretagne et Basse Normandie) et de Rochais-Bonnet (11 implantations dans les Pays-de la Loire et en Poitou-Charentes). C'est donc ici plus une croissance par bonds qui prévaut.

Outre la question de l'extension de la couverture territoriale, peut aussi se poser celle de l'intensification de la présence de l'opérateur et du choix des modalités pour y parvenir.

1.3. Extand : la densification des implantations par un recours à la franchise

Conjointement à la restructuration du plan de transport, Extand envisage de renforcer sa présence sur le marché en offrant ses services aux PME et PMI, clientèle jusque là un peu négligée au profit des gros chargeurs nationaux. Si l'attente des expéditeurs de plus petite taille se porte plus vers des prestations aux délais moins tendus, ce type de clientèle exige en revanche une proximité commerciale et géographique, ainsi qu'une capacité technique de traitement que le réseau ne saurait offrir en l'état actuel. Pour répondre à leur attente, un produit standard devrait être mis en place pour les "produits jour" B12 (pour un délai de livraison avant midi) et B18 (avant 18h).

Celui-ci exige en retour une densification significative des implantations Extand. Le système de franchise semble le plus adapté pour répondre aux nouvelles conditions d'exploitation tout en limitant les coûts d'investissement[55]. L'exploitant reste maître des tractions et définit la qualité requise des prestations. Les nouveaux franchisés disposent en retour de zones commerciales exclusives en complémentarité du réseau déjà existant. Ils perçoivent une rémunération sur les colis remis et assurent la distribution dans la zone des colis provenant des réseaux nationaux et européens, ce qui leur garantit au départ une activité de base. Mais le poids de l'organisation des distributions devrait les inciter surtout à développer le trafic expédition. Pour ouvrir un point "Extand Relais", les nouveaux franchisés doivent disposer d'un capital d'au moins 400 000 francs dont 200000 francs de droits d'entrée, 55 000 francs d'investissements informatiques, 35 000 francs de formation et 110 000 francs de fonds de roulement pour une structure de deux à trois personnes devant générer un million de chiffre d'affaires[56]. Ce nouveau mode de partenariat devrait être lancé dans la région de Toulouse comme banc d'essai. Extand souhaite ainsi recruter 600 franchisés à l'horizon 2000, soient 3 à 12 par département.

^*Transport Magazine,* Mai 1997.
^*Bulletin des Transports et de la Logistique,* n° 2647 du 6 avril 1998.

"Le développement en propre coûte cher et prend du temps. Nos franchisés à qui nous garantissons un volume d'affaires, sont implantés sur des zones commerciales complémentaires à celles des agences régionales. Ils disposent d'un volume d'affaires dès leur entrée en activité et ont pour mission de développer le trafic vers le réseau Extand selon leur propre politique tarifaire et commerciale. "[57]

La solution retenue par Extand pour assurer un maillage plus fin du territoire est originale ; peu d'opérateurs concurrents peuvent offrir une desserte aussi dense. Elle combine le modèle du réseau propre qui reste le coeur de la structure d'exploitation et une extension stratégique par le biais de la franchise. La nouvelle architecture organisationnelle du réseau s'articule désormais sur deux conceptions auxquelles correspondent aussi deux niveaux d'exploitation : les agences Extand maintiennent et amplifient leur rôle de centre technique d'exploitation et de gestion des envois de leur secteur. Elles occupent un rôle de coordination vis-à-vis des points franchisés Extand Relais. Ce système décline sur autre mode la hiérarchisation observée pour Réseau Plus ou Sernadis.

1.4. Les limites du réseau propre

Pour certains réseaux nationaux déjà constitués, les efforts se porteront au contraire davantage sur une homogénéisation des implantations du réseau qui peut conduire à une réduction du nombre d'agences nationales. Une présence trop importante peut être contre-productive. Il faut donc savoir moduler ses implantations selon les besoins commerciaux et les évolutions techniques. Les plans de restructuration du Sernam ont procédé à la réduction du nombre d'agences. De même la restructuration des installations Mory au début des années 1990 s'est soldée par la rationalisation du réseau : quatre petites agences ont été fermées dans le Nord-Pas de Calais (Calais, Dunkerque et Boulogne), une seule agence demeure à St Orner. Les agences de Bourges, d'Amiens et d'Alfortville ont été fermées pour une seule ouverture, le hub d'Artenay. Les conditions nouvelles d'accessibilité ne justifient plus les fortes densités des agences Danzas dans l'Est de la France, ou de Grimaud dans le Centre Ouest originel. Il faudra bien se résoudre à procéder à une répartition plus homogène des ressources du réseau.

[57] *ibid.*

2. La situation précaire des correspondants locaux

Le renforcement des réseaux nationaux constitue une concurrence particulièrement redoutable par des performances économiques et techniques souvent meilleures. Les grands acteurs drainent les principaux chargeurs et les envois les plus lucratifs. En aval, les collaborations anciennes s'estompent avec l'extension d'implantations propres des grandes structures. Les anciens correspondants locaux subissent alors de fortes pressions tarifaires en pâtissant des inconvénients attachés à une structure de petite taille : l'absence de réseau de distribution nationale, l'absence d'image de marque et la fragilité financière qui limite les investissements.

La pression est particulièrement forte pour les petits messagers indépendants. Elle se traduit par des contraintes d'ordre économique et des investissements croissants dans une logique de demande de remontée d'informations de la part du donneur d'ordres et du client. Dans une interview accordée à la revue *Transport Magazine,* le PDG de Riquier[58], un petit messager indépendant du Var, énumère les griefs contre les donneurs d'ordres :

> *"Les tarifs imposés <au dégroupeur> ne relèvent pas d'un fait nouveau. La concurrence des grands groupes veut que nous donnions à nos clients une qualité de service, non pas basée uniquement sur des critères comme la ponctualité et le soin, mais aussi sur des contraintes administratives qui ne sont absolument pas prises en compte dans le tarif. Il s'agit de tout ce qui est lié à la remontée EDI, les retours de récépissés non émargés (...). Nous assistons à une dérive des conditions générales de notre profession. Nous en souffrons depuis 1975, comme si, après le second choc pétrolier, les grands groupes avaient décidé de conserver leur marge en serrant leur prix de revient auprès des confrères sous-traitants. En appliquant cette méthode, ils risquent de se retrouver un jour sans sous-traitants capables de leur assurer une qualité de service sur un département donné"*[59].

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 tandis que les groupes nationaux comptent désormais 12 implantations. Ces différentes logiques soulignent la position de force des grandes entreprises. Leur position dominante permet d'effectuer l'écrémage du marché au détriment des petites entreprises qui disparaissent, remplacées par des établissements des réseaux plus importants.

^*Transport Magazine,* "Riquier et Azurtrans, le prix de l'indépendance", n° 143, juillet 1996, p. 27.
^*Transport Magazine,* mai 1996.

3. Les messagers régionaux et la stratégie des appartenances multiples

Seules quelques entreprises locales peuvent espérer maintenir leur indépendance en optant pour des stratégies de regroupement (solution difficile du fait de leur faible couverture). La plupart des petits messagers sont donc contraints de vivre dans la dépendance plus ou moins étroite des grands groupes. De très rares cependant parviennent à s'imposer comme interlocuteurs incontournables sur quelques départements, en obtenant la distribution d'un ou de plusieurs prestataires nationaux et de réseaux de franchise. Pour renforcer leur présence, les prestataires régionaux ont enrichi leurs compétences de transport 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 Bouquerod (Jura), Le Calvez (Finistère), Sobotram (Saône et Loire) ou encore Régis Martelet (Côte d'Or), et la liste est loin d'être close.

3.1. L'affirmation d'un ancrage local : Bouquerod en Franche Comté

Le groupe Bouquerod est présent dans tous les domaines du transport dans les limites de la Franche-Comté : du transport de lots complets aux citernes alimentaires ; mais il domine avant tout par sa position centrale sur le marché local de la messagerie. *"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"*[60].

Le messager comtois jouit ainsi d'une situation régionale dominante (sinon de quasi-monopole) sur les deux départements du Jura et du Doubs. 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. En revanche, l'extension géographique de l'activité de messagerie est peu envisageable. Elle se heurterait, dans un éventuel développement hors des frontières régionales, à des acteurs mieux implantés et risquerait de mettre en péril l'équilibre des accords et par contrecoup la situation locale. Le développement de la société se fait donc désormais préférentiellement à l'international, comme l'indique en 1990 la reprise des

^*Transport Magazine, mars 1995, pp. 46-49.*

Transports Oudin (deuxième transporteur régional), réputés pour leurs prestations de transport de vêtements sur cintres avec les pays de l'Est.

3.2. Le Calvez : d'un développement diversifié à une politique de verrouillage du marché local

Comme Bondu ou STG, on retrouve à l'origine de la stratégie de diversification de Le Calvez[61] la recherche de complémentarité des flux de messagerie et de produits périssables pour des régions occidentales aux trafics déséquilibrés : exportation de produits frais vers l'Ile de France et rechargement de petits lots et de colis vers l'Ouest.

La péninsule armoricaine subit un déséquilibre structurel encore plus accentué en termes de messagerie pour des flux relativement faibles. La situation incite ainsi peu à l'implantation en propre de leaders nationaux. Contrairement à ses rivales nationales, l'entreprise brestoise compense avec l'envoi de produits frais un fort déséquilibre des flux de messagerie sur sa région d'origine (dans un rapport de 70% en faveur de l'import contre 30% des positions en expédition)[62]. Cette double spécialisation lui assure des économies de diversité entre flux complémentaires. Tirant parti de cette configuration *a priori* peu favorable, Le Calvez va parvenir à construire une forte emprise régionale.

Pour consolider cette logique, Le Calvez prend en 1986 le contrôle de la Société Robin Châtelain Transport dont le siège est à Noyai sur Vilaine (35), l'entreprise est alors tournée essentiellement vers le transport de denrées agro-alimentaires périssables. Cette croissance dans ce domaine lui permet d'atteindre un seuil critique qui la conduit à développer une activité logistique de distribution et stockage pour les grandes surfaces. A partir d'un marché restreint qui impose une diversification de l'offre comme source de développement, Le Calvez va asseoir une stratégie d'hégémonie locale en renforçant les synergies entre ces différentes activités et en jouant de la difficulté d'implantation d'acteurs extérieurs. Le messager fait donc le choix d'une croissance intensive : multi-activités sur une région volontairement restreinte. On peut ainsi interpréter le développement de son activité comme une politique délibérée de verrouillage d'accès au marché local.

[61] Les sources utilisées dans la reconstitution du développement du réseaux sont multiples :
L'Officiel des Transports, n° 1673, du 21 sept. 1991, n° 1875 du 6 janv. 1996
Triangle Magazine, n°16, fév. 1992 (revue d'entreprise).
Transports Actualités, n° 574 du 17 nov. 1995.
Transport Magazine, n°148, fév. 1997.
[62] *L'Officiel des Transports,* n°1780, du 11 déc. 1993.

S'appuyant sur les capacités de retour des trafics agro-alimentaires, le réseau dispose d'un potentiel de transport à coût moindre par rapport à des concurrents potentiels qui devraient faire face au surcoût des trafics de retour à vide. On comprend ainsi que la combinaison des deux facteurs parvient à décourager les éventuels messagers extra-régionaux tentés de s'implanter. Ces derniers préfèrent donc remettre leur fret à un opérateur, qui comme Le Calvez assure dans de bonnes conditions et à des prix de revient qu'ils ne pourraient atteindre le dégroupage des envois de détail. Et ce d'autant plus que Le Calvez contrôle de fait l'essentiel du potentiel d'expédition de messagerie ; bien implanté régionalement et jouissant de l'image d'une entreprise bretonne performante, le transporteur brestois a su allier les solidarités régionales aux impératifs économiques. On peut à ce titre rappeler que le rachat de confrères régionaux (Prost par UPS et Le Caer et Larcher par TNT) a entraîné un transfert de clientèle vers Le Calvez.

La logique de verrouillage régional transparaît par ailleurs dans la diversification systématique de l'offre de transport. Au début des années 1990, la croissance est surtout le fruit de rachats d'entreprises locales avec la reprise en 1991 des **Transports Floch** de Landivisiau (29) -transport sous température dirigée- ou la reprise la même année de **Transloc,** -entreprise de location de véhicules basée à Pont Château (Loire-Atlantique)-. C'est également à cette époque que se constitue, en association avec Norbert Dentressangle, une filiale commune **TLCI** (Transport Le Calvez Industrie) pour le transport de lots, partenariat qui sera abandonnée en 1995. Dans la même logique, il rejoint **EXAPAQ** en janvier 1996, s'associant aux Transports Lahaye (au sein de Exapaq Ouest)[63] et devient un des leaders régionaux du monocolis, alors que son concurrent STG rejoint les rangs de DPD. Dans les deux cas, on retrouve la reconnaissance de la forte implantation de Le Calvez par des acteurs nationaux de poids. En renforçant cette position, l'association permet de prévenir toute implantation concurrente.

En se restreignant à une zone de desserte étroite et peu expéditrice, le risque était grand de tomber progressivement sous la dépendance d'opérateurs plus importants disposant de la maîtrise commerciale. De ce fait, il était important d'élargir ses assises territoriales pour gagner en notoriété et disposer en propre de flux qui alimentent la zone d'origine. L'accroissement du réseau intervient au milieu des années 1980, en réponse à une restructuration et une concentration du marché de la messagerie. Le Calvez cherche alors à capter les trafics hors du grand Ouest pour développer les flux de distribution. Cette offre s'applique en

Transports Actualités, n°580 du 6 janv. 1996.

particulier pour les gros chargeurs au départ des principales métropoles régionales et ne devrait pas concurrencer directement ses accords de coopération avec d'autres transporteurs.

Dans le cas de Le Calvez, la croissance passe par un double mouvement de connexion aux flux nationaux et internationaux : en 1988 une agence de messagerie rapide à Paris pour relier directement l'Ouest et alimenter en fret de retour ses camions frigorifiques. L'année suivante est mis sur pied le **Département International Le Calvez** (Transports aériens et maritimes). Par ailleurs, une série d'acquisitions externes lui permet d'élargir son assiette géographique vers les Pays de la Loire. La prise de contrôle du tourangeau Trusson (avec 300 personnes et 8 implantations) vient renforcer sa position de grand messager régional de l'Ouest français. Cette opération externe est liée à une offensive commerciale pour imposer Le Calvez comme le leader dans triangle Brest-Rouen-La Rochelle.

Une aussi forte croissance débouche sur une nécessaire restructuration de l'entreprise par grands types de produits, conduisant à un redécoupage des structures selon les types d'activités. Désormais chaque filiale regroupe une activité bien spécifique issue de la fusion des structures précédentes :

-Robin Châtelain pour le transport sous température dirigée de produits périssables. A l'activité de transport est venue s'ajouter une diversification vers l'entreposage et la logistique.

-Les transports Le Calvez pour la location avec chauffeur et la location longue durée où l'entreprise connaît un certain développement.

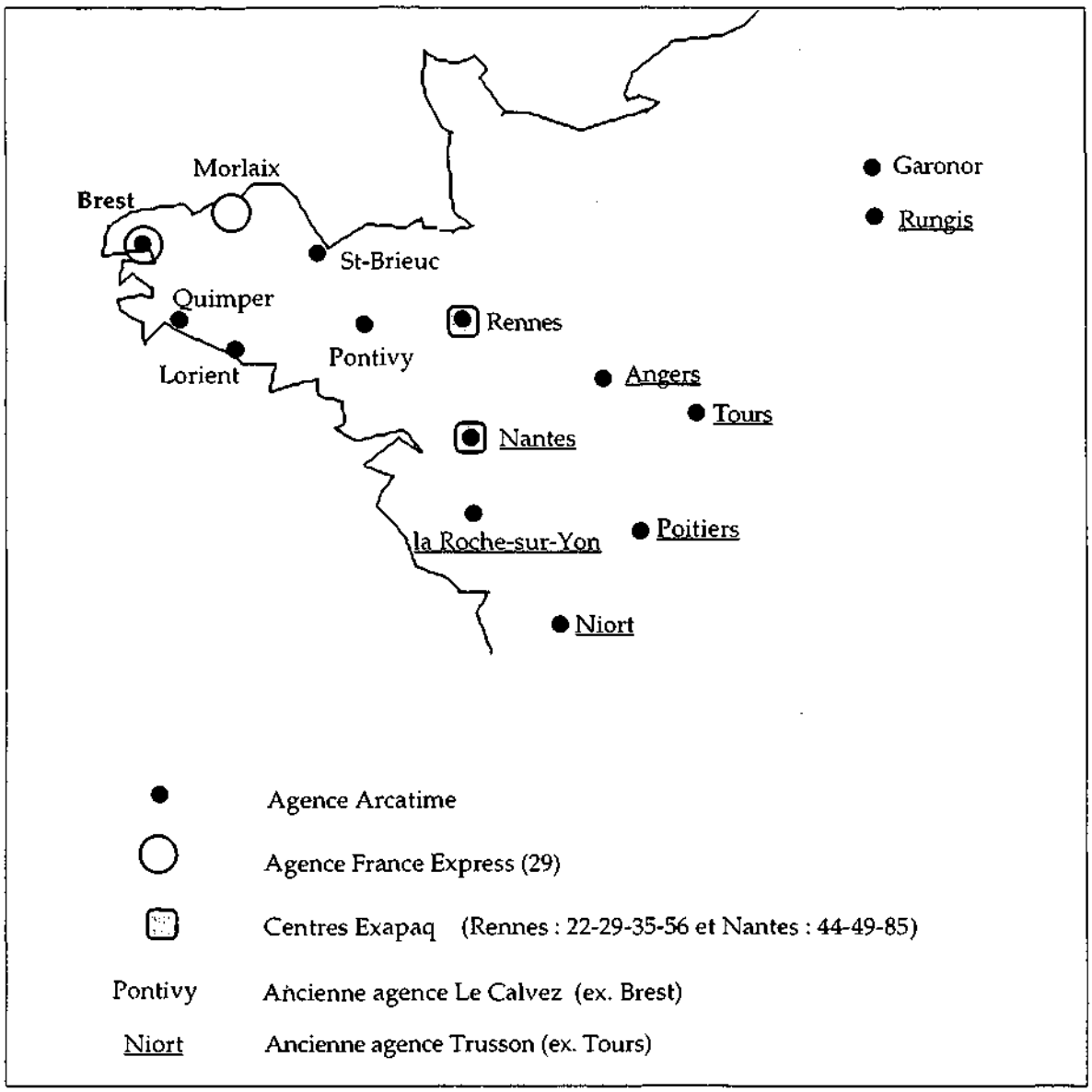
-Déméco : activité de déménagement dont la part n'a cessé de diminuer avec le développement des autres secteurs, même si l'offre de service s'est étendue aux "transferts administratifs et industriels" et s'ajoute à l'activité très saisonnière des déménagements de particuliers.

-Arcatime pour la messagerie. La marque commune à Le Calvez et à Trusson permet d'homogénéiser l'offre de messagerie et repose sur un réseau dédié ARCATIME *(Arc A* = Arc Atlantique, *Time* pour la maîtrise du temps). Les effets positifs sont lisibles dans l'amélioration des taux de remplissage des véhicules frigorifiques de Robin Châtelain dont retour assuré par le transport de colis de messagerie.

Le réseau de messagerie dispose actuellement, outre l'antenne en région parisienne, de deux autres plaques tournantes : Rennes et Tours qui assurent des connexions nationales avec les autres grands réseaux. S'institue ainsi, par

l'élargissement limité de l'assise territoriale et le redécoupage par métier, un cercle vertueux qui doit renforcer sa position dominante dans sa région d'origine.

Carte 4/3. Le réseau ARCATIME (Messagerie Le Calvez)
Source : Le Calvez (1992)



4. La question des recompositions de regroupements multilatéraux

L'inconvénient d'un système de partenariat est lié à la fragilité des accords. La rupture peut être consommée lors du non-respect des clauses du contrat ou par défaillance de l'entreprise, le rachat de cette dernière par un grand réseau concurrent peut aussi entraîner la rupture. Ainsi, afin de maintenir son entière indépendance, **Réseau Plus** est amené à renouveler annuellement deux à quatre contrats suite à une cessation d'activité d'une entreprise ou à son rachat par un concurrent. En l'absence de distributeur local de substitution qui satisfasse aux conditions d'adhésion, les membres du GIE peuvent être amenés à susciter la

création d'une entité avec 5 ou 6 transporteurs indépendants réunis dans une participation financière *ad hoc.* Un cas similaire s'est présente pour **France Etoile** avec le messager Créneau-Mercier qui était simultanément membre de France Etoile et correspondant de DPD pour le département de l'Yonne. Son rachat en 1995 par une filiale du groupe Calberson permettait à ce dernier d'avoir un pied dans ces deux organisations, ce qui était considéré comme une menace par les membres des deux franchises. Ainsi, en l'absence d'un repreneur local potentiel, une nouvelle entité, la société Upsilon, a été créée pour remplir cette double fonction.

5. Les étoiles fédératives et leur évolution

L'étoile fédérative a pu être dans certains cas la première phase d'un rapprochement qui s'est progressivement amplifié et servir de base à un approfondissement du modèle de coopération initial, ainsi que l'illustrent Sernadis et France Etoile.

5.1. Sernadis : de l'Etoile routière parisienne au groupement

L'Etoile Routière de Paris (E.R.P.) créée en 1968 est à l'origine d'un GIE conçu par une trentaine de transporteurs routiers pour assurer la distribution de messagerie en Région Parisienne et permettre un échange de fret en fonction des spécialités régionales respectives. Pour assurer une plus grande souplesse, l'organisation est rendue autonome et devient, au début des années 1970, une société de groupage : la DIRAP. Elle collecte son fret sur la région parisienne et en organise la redistribution sur l'ensemble du territoire national. Le succès de la société reposera sur le recours précoce à l'informatique et à une politique commerciale bien ciblée vers la clientèle pharmaceutique. La société Sernadis, qui initialement ne comprenait que l'exploitation de la plate-forme de tri, va ouvrir l'ensemble de cette structure à la suite de la réorganisation de la fin des années 1970[64].

5.2. France Etoile : vers un élargissement des services et des compétences de l'étoile fédérative[65]

L'ensemble tend vers une structure plus homogène et normalisée pour permettre une circulation plus facile des envois tout en garantissant une meilleure fiabilité. La démocratisation des instances de décision doit assurer une plus grande stabilité

[64]TER, *l'innovation technologique dans le secteur de la messagerie,* Ministère des transports, avril 1984, 66 p.
^*L'Officiel des Transporteurs,* France Etoile évolue vers l'Europe, n°1772, 16 Octobre 1993.

: jusqu'alors, seuls les deux fondateurs prenaient seuls les décisions, une collégialité est instituée qui ouvre les décisions aux votes des adhérents et responsables du réseau. Par ailleurs, le développement d'un système informatique unifié et centralisé (EDI) permet un suivi informatique des envois et une remontée d'informations garantie. Une série de projets devrait dans les années à venir encore renforcer les liens des adhérents, avec notamment :

- la mise en place une centrale d'achat
- l'ouverture à des destinations européennes, fondée sur l'échange de fret quotidien et réciproque avec des entreprises des pays voisins.
- la diversification de l'offre de services. Ce réseau n'apparaît en fait que le support pour d'autres accords de correspondance entre les membres de France Etoile. Ils peuvent disposer d'une bourse interne de fret et proposer d'autres types de prestation : logistique, transport de lot, etc.

Les services proposés par France Etoile tendent à s'étoffer : ainsi ont été mises en place des tractions inter-étoiles qui offrent aux adhérents une couverture nationale. A terme, une ouverture internationale est prévue, déjà sérieusement envisagée à partir des plates-formes frontalières. Alors que les autres étoiles restent isolées, France Etoile entend donc constituer entre ses divers centres un véritable système.

La dynamique des différents cas d'études exposés au cours de ce chapitre souligne une tendance largement partagée d'interdépendance accrue entre les divers éléments qui composent le système d'exploitation. Elle conduit aussi à renforcer les accords coopératifs mis en place. Là encore, on voit que les contraintes d'exploitation dictent des modalités d'adaptation différenciées. L'observation montre que c'est finalement beaucoup plus au sein de rapports égalitaires, où interviennent une multiplicité d'acteurs, que les risques d'éclatement sont grands. Les rapports inégalitaires s'avèrent donc plus stables à l'usage. Dans tous les cas, la redéfinition d'accords s'accompagne le plus souvent d'un approfondissement des modalités techniques et commerciales de partenariat. Ce constat permet d'éclairer l'évolution récente des rapports entre acteurs de la messagerie, indiquant une double tendance, à la fois vers une plus forte intégration des organisations et vers une accentuation de la dualisation de la profession.

Hormis une évolution au sein de l'activité de la messagerie, des stratégies de sortie du secteur peuvent aussi être envisagées : sortie par le haut avec une progressive spécialisation vers la prestation logistique qui se conjugue avec un progressif désengagement de la messagerie ou une sortie vers le bas, avec un

retour vers le groupage plus traditionnel ou vers le lot. C'est ici plutôt le choix des petites structures qui désirent maintenir leur indépendance, ne souhaitant pas devenir de simples exécutants dépendant de grandes structures. Certains réseaux déjà constitués à l'échelle nationale peuvent aussi amorcer une spécialisation, comme l'illustre France Partner, expressiste qui s'oriente de plus en plus vers des marchés plus complexes, celui des produits pharmaceutiques et de l'optique dont la distribution est couplée avec leur gestion logistique des produits[66].

CHAPITRE 2. LE RENFORCEMENT DE LA COHÉSION DES RÉSEAUX DE MESSAGERIE

La redéfinition des services (réduction des délais et amélioration de la fiabilité des intervenants) conduit à la recherche d'une cohésion croissante des systèmes d'acheminement. Au cours de la décennie écoulée, la notion de politique de réseau n'a cessé de s'affirmer pour la plupart des acteurs. Elle entend renforcer et formaliser les anciennes logiques de coopération plus spontanées entre les différents intervenants sur la chaîne de transport, prenant la forme de la maîtrise directe, de la franchise ou celui de la sous-traitance.

1. Vers un renforcement d'une politique de réseau

Au-delà de son acception traditionnelle de contrôle financier, le réseau implique une organisation coordonnée autour d'un produit unifié. La véritable intégration des réseaux telle qu'elle est conçue ne s'établit qu'avec la coordination étroite des horaires et des mouvements inter-agences qui correspond à la mise en tension des plans de transport solidarisant les divers noeuds du réseau et affirmant des solidarités fortes, autant commerciales que fonctionnelles. Enfin, pour répondre à l'attente des chargeurs, il faut être en mesure d'élargir son aire de desserte tout en maintenant la qualité requise. Et c'est bien l'émergence de plans de transport partagés qui traduit la coordination stricte et va laisser moins d'initiatives aux directions des agences dans l'organisation du transport. Ce transfert d'initiative s'opère alors au profit d'une gestion plus centralisée. Par ailleurs, on peut rappeler que la séparation des flux qui accompagne des contraintes horaires de plus en plus strictes réduit d'autant la liberté de combinaison des affrètements traditionnels.

"""La santé tire la croissance de France Partner", in *Transports Actualités*, du 6 oct. 1995.
Transport Magazine, "France Partner : l'express par le grand bout de la lorgnette", n° 135, oct. 1995, pp. 40-43.

La politique de réseau prend cependant des formes nettement différenciées. Chacune des grandes familles va répondre dans la mesure de ses capacités et de son histoire, selon des modalités qui ont été présentées plus haut.

1.1. Les anciens rapidards

Dans les années 1980, les réseaux des lignards s'étoffent jusqu'à mailler la plus grande partie du territoire français. A leur activité de transporteur, ils adjoignent dans la plupart des cas une activité de commissionnaire, afin de bénéficier de plus de souplesse. L'ouverture d'agences propres et intégrées assure une offre étendue et cohérente à l'ensemble du territoire national. Les exemples les plus représentatifs de cette formidable expansion sont Ducros, Grimaud, Prost ou encore Graveleau.

1.2. Les commissionnaires-groupeurs

Les commissionnaires les plus importants disposent d'établissements nombreux et disparates qui jouissent traditionnellement chacun d'une plus large autonomie. Partant d'organisations hétéroclites forgées par l'histoire, d'acquisitions successives et d'accords composites, ces entreprises vont suivre une politique de constitution de réseaux par l'homogénéisation de leur système d'exploitation et de leur offre commerciale antérieure. Sous l'effet de la concurrence, les directions vont chercher à imposer une politique de recomposition dont les traits saillants peuvent être les suivants

- une même marque commerciale
- le partage d'un système commun d'informations
- la mise en commun de la tarification (prix-coupures des poids)
- la recherche systématique de traitement des envois en interne (remise prioritaire à des établissements du groupe)
- la reconfiguration des plans de transport en vue de favoriser la collaboration entre les membres d'un même groupe.

L'intégration des filiales, l'homogénéisation du personnel et l'harmonisation des habitudes de travail sont plus longues à transformer 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 absorber ses 25 filiales en France. Calberson continue à suivre le choix du maintien de la multiplicité des identités commerciales, la direction a cependant profondément revu et unifié son outil de production, maintenant largement commun à ses filiales.

2.3. *Les petites entreprises : l'esquisse de regroupements*

Les petits messagers indépendants sont de plus en plus menacés par la politique de fermeture des grands réseaux qui restreignent leur rôle à celui d'exécutants à qui l'on confie les zones et le fret le moins rentables. Devant le risque de tarissement des flux traditionnels et pour répondre aux nouvelles conditions de trafic et de concurrence, les PME du secteur ont cherché à constituer des regroupements. Offrant des structures techniques mais parfois aussi commerciales, ces systèmes coopératifs plus ou moins fermées permettent à leurs adhérents d'étendre le rayon d'action et l'attractivité de l'offre. Il est vrai que de manière générale les petites structures restent compétitives sur les segments de marché plus traditionnels, qui se prêtent mal à la standardisation.

Après la phase d'extension de la période précédente, la maturation du secteur pousse à une concurrence par les prix, où 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 se substitue une logique intensive de réorganisation et de rationalisation des structures. L'exploitation se transforme selon un processus **d'unification** et **d'homogénéisation** des réseaux :

-coordination accrue des éléments d'un même réseau

-segmentation du marché, tendance vers 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 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.

Cette évolution trouve son origine dans deux processus qui conjuguent leurs effets. Elle est liée à une évolution de l'attente des clients selon des modalités précisées dans la première partie, qui passe par de meilleures performances techniques (élargissement des zones desservies, réduction des délais) et économiques (abaissement des coûts unitaires). Ce faisant, elle exige un niveau d'investissement supérieur que seuls peuvent fournir les grands opérateurs ou

les petites structures qui se regroupent. Les autres semblent être voués au déclassement. C'est sans doute dans ce contexte que s'explique la dualisation de la profession. Cette évolution s'exprime d'autre part dans un marché de la messagerie, dans lequel les intervenants traditionnels entretenaient tout à la fois des relations de coopération et de concurrence. L'actuel éclatement et le reclassement des acteurs autour de nouvelles gammes de produits fonde aussi la recomposition actuelle du secteur où la logique tend à écarter et prolétariser de fait les acteurs locaux ramenés au rang de sous-traitants et dépendants des réseaux principaux.

2. Au sein des grands réseaux constitués

La réorganisation systématique des réseaux déjà constitués conduit à mettre à plat les acquisitions successives des périodes précédentes. La refonte du plan de transport est aussi l'occasion d'un renforcement des principales plaques tournantes en vue d'un traitement massifié des flux. Avec l'émergence de centres très performants, on table sur une réduction des coûts de manutention et des délais d'acheminement par la multiplication de relations directes. En termes de morphologie, la contraction des délais et la diminution des poids moyens des envois conduit à une **centralisation accrue** des réseaux.

Si les caractéristiques des envois influent sur la configuration réticulaire, elles ont aussi des implications directes sur la nature des relations qu'entretiennent les entreprises qui composent le réseau. D'une manière générale, un acheminement plus rapide et plus fiable 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.

3. Les logiques induites de regroupement

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. Dans cette perspective, 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 et souvent sur la base d'exclusivité territoriale. Leur survie passe par une entente qui leur permet d'offrir des produits comparables à leurs concurrents en visant une taille critique suffisante. On assiste ainsi à des regroupements techniques et commerciaux aux statuts très divers. Une fois mis en place, ces

partenariats s'intensifient autour de projets techniques et commerciaux. La logique de partenariat ne se restreint pas aux PME : par exemple la constitution de la franchise DPD pour la gamme spécifique a concerné des acteurs de première importance (dont Dubois ou Heppner) qui seuls, n'auraient pas été en mesure de répondre aux exigences des investissements de mise en oeuvre du réseau monocolis (de l'ordre de 300 MF). Le regroupement fonctionne donc comme une stratégie d'augmentation de la productivité dans la recherche d'une taille critique par association. Elle vise aussi à améliorer pour les plus petites structures la capacité d'innovation.

4. Le système d'informatisation : un élément moteur dans le processus d'unification ?

A la question de savoir si les technologies de l'information sont à l'origine du partenariat, on peut répondre par la négative. Des travaux de recherche en gestion récents montrent que l'architecture du système d'information reflète directement le choix de type de rapport partenarial dont il épouse les inégalités et les asymétries. Les systèmes d'information sont donc multiples et adaptables à différentes configurations coopératives qui proposent un simple **suivi** de la partenariat ou au contraire une vision plus ambitieuse de **pilotage** de la collaboration[67]. Malgré son importance opérationnelle, il convient de limiter la logique propre des systèmes d'information dans le processus d'intégration des entreprises de transport. Ceux-ci semblent avant tout être l'expression et non la cause d'une logique d'extension de la coopération de l'entreprise qui trouve ses racines dans la réduction des délais et la recherche d'une meilleure qualité. La facilité de transfert de données doit toutefois être considérée comme un élément permissif important des stratégies coopératives qui se mettent aujourd'hui en place.

5. Une réorganisation aux répercussions profondes

Outre les retombées organisationnelles déjà largement évoquées au cours du travail, l'unification accrue des réseaux se traduit par des changements profonds de mentalité et de partage de pouvoir au sein de l'entreprise. Lentement émerge donc une nouvelle conception du métier qui s'accompagne d'un renouvellement du personnel, des techniques de communication et des représentations même des acteurs. Comme le souligne F. Branche[68], le transport

[67] D. Ernest Dit Alban, *Organisation dit Système d'information et de stratégie d'entreprise étendue, les systèmes d'information coopératifs,* thèse de Doctorat es Sciences de Gestion, Université Paris I Panthéon Sorbonne, 1996,613 p., p. 526.
[68] Cours EST.

était un "métier de matière", où en guise de communication, on se contentait d'aligner le parc de véhicule pour impressionner le client potentiel. Flatter l'ego du patron-pionnier ne fait plus recette. Une nouvelle image du transport, comme un service logistique, a recours à de nouvelles références en termes de délais, de qualité, associée à un logo. La publicité dématérialise le contenu technique pour insister sur les performances. Les moyens importent peu aux clients, seule la garantie et la réalisation de l'engagement comptent désormais.

Cette modification dans les représentations accompagne **le transfert du pouvoir de décision vers les sièges centraux.** Le renouvellement des structures passe aussi par le remplacement démographique des anciens responsables qui prennent leur retraite. Dans certains cas, le rajeunissement de l'encadrement a dû s'opérer à travers des mesures plus coercitives. La physionomie même des dirigeants a beaucoup évolué au cours des dernières années : les patrons de terrain corpulents et hauts en couleurs qui ont gravi les échelons de l'entreprise et accompagné sa croissance, ont fait place aux managers et commerciaux des centres de décision. Une nouvelle image de la messagerie, plus abstraite s'est imposée.

Ce n'est donc que progressivement qu'une spécialisation des circuits en fonction des produits s'est fait jour, cette logique semble se poursuivre avec la mise ne place des réseaux monoproduit en particulier pour les segments les plus intéressants du marché, à savoir les monocolis qui représentent près de la moitié du potentiel de transport des envois de détail. Même si elle s'impose comme organisation optimale, la mise en place des réseaux plus intégrés correspond aussi au lent apprentissage et aux rectifications successives des schémas initiaux, à l'effacement des particularités locales. Le réseau est en soi un capital et un avantage en termes de savoir-faire pour ceux qui en maîtrisent le fonctionnement.

6. Les mécomptes d'une politique de réseau trop poussée?

Vers le milieu des années 1980, de véritables politiques de réseau ont donc été mises en oeuvre par les principaux acteurs de la messagerie. Ils cherchaient alors à rationaliser leur plan de transport afin d'améliorer la garantie des délais et la fiabilité des envois par une forte centralisation. Cette tendance s'exprime également par la dénonciation de participations communes et la remise en question d'anciens accords de correspondance. (Mory se retire par exemple de la Société Castraise de Transport dont elle détenait des parts au profit de l'autre actionnaire, Dubois). D'importants efforts sont alors consentis dans la modernisation des systèmes d'information et la mécanisation des principales

plates-formes. La baisse des prix et la morosité des marchés conduisirent à des résultats économiques décevants qui encouragèrent la mise en cause cette politique d'intégration. Dans bien des cas, l'esprit d'entreprise et de responsabilité qui caractérisait les centres d'exploitation s'affaiblit dans ces nouvelles structures où le pouvoir de décision est confisqué au profit de centres régionaux et nationaux. Depuis, certains réseaux ont fait chemin arrière, accordant une plus grande autonomie aux centres de décision locaux. L'actuelle politique des grandes entreprises cherche à renouer avec la décentralisation dans la gestion des réseaux (cf. régionalisation de Calberson en 1995). Mais il est alors parfois difficile de revenir en arrière car de nombreuses entreprises locales ont disparu ou se sont regroupées au sein de franchises ou d'étoiles fédératives pour s'assurer du fret et des débouchées. A cela s'ajoute la peur des petits messagers de se trouver en position de sous-traitants s'ils renouaient avec les géants de la profession.

Mory, comme d'autres, se trouve donc prisonnier de son propre choix de développement. Pour Jean Simon, il s'agissait avant tout d'une politique de "fermeture idéologique" appliquée souvent sans discernement, plus que d'une nécessité technique ou stratégique"". L'ancien responsable de Mory dénonce le fatal mimétisme entre concurrents. La fermeture des réseaux s'accompagne d'une dualisation croissante qui traverse l'ensemble du secteur, opposant organisateurs et exécutants. Le recours systématique à la sous-traitance dans la recherche d'un continuel abaissement des coûts de production entraîne par ailleurs une désertification professionnelle des petites entreprises indépendantes au profit de structures souvent mono-salariales qui sont frappées d'une très grande instabilité.

7. **Conclusion : vers la maturation du secteur**

Au début des années 1990, la demande de messagerie se ralentit. On passe alors d'une croissance extensive à une réorganisation sur le mode de l'intensification et de la rationalisation de l'outil productif. La forte concurrence par les prix indique que le secteur est entré dans une phase de maturation[70]. On peut appliquer à la messagerie les remarques générales de M. Porter sur cette phase de développement[71] : en effet, on assiste à un *infléchissement de la demande* qui correspond à la fois au ralentissement de la conjoncture économique et à un aboutissement de l'adaptation du monde de la production aux nouvelles

[69]Simon *}.*, "Grand chaudron et petits chaudrons", *L'officiel des transporteurs,* n°1899, 22 juin 1996.
[70]Rémy A., Dréno P., "La Messagerie à l'horizon 2000," *Notes de synthèse,* OEST, 1995 et Savy M., Le deuxième âge de l'express, *Transport,* n°359, mai-juin 1993.
[71] Porter M., "The transition to industry maturity", in Mintzberg, J.B. Brian, *The strategy process, concepts, contexts, cases,* 1991, Prentice Hall, London, 1083 p.

méthodes logistiques. Les entreprises offrent leurs produits à *des clients de plus en plus expérimentés,* habitués à l'offre. Il ne s'agit plus d'un produit nouveau, mais d'une offre qui tend à se banaliser. Ainsi, l'express, qui était dans certains cas apprécié plus pour sa fiabilité que pour les délais courts, a pu être remplacé par des offres de messagerie rapide moins coûteuses. De la croissance estimée du chiffre d'affaires de l'activité des années 1980 : +14% 1986/1988, +6 à 7% en 1988/1990, à travers la crise de 1993 (la messagerie a connu une évolution négative), la croissance suit actuellement l'évolution du PIB (+1,5% par an), la progression reste cependant plus forte pour l'express. Dans ce contexte, le tassement des taux de croissance conduit à une concurrence renforcée.

La concurrence nationale et internationale augmente avec notamment l'arrivée sur le marché européen des intégrateurs américains. Elle coïncide avec la libéralisation des marchés nationaux de transport qui a marqué la plupart des pays européens au cours de la décennie passée. La concurrence par les prix s'impose sur un marché où décline une stratégie de concurrence par l'innovation. La qualité reste un critère important, mais il est désormais possible de l'avoir à un moindre prix, comme l'illustre le recours à la messagerie rapide.

Les messagers vont donc chercher à *réduire prioritairement leurs coûts* de production. Cette politique se traduit par le renforcement de la spécialisation des réseaux dans une recherche d'économie d'échelle que permet la standardisation. Elle repose sur l'industrialisation du traitement des flux afin d'en abaisser le coût unitaire. Cette logique impose des centres de tri de plus en plus lourds, tant en capital investi qu'en potentiel de traitement, il va contribuer à accentuer une surcapacité de l'offre. L'autre volet de la stratégie d'abaissement des coûts est un recours croissant à la sous-traitance qui cherche à faire porter les charges d'exploitation à des structures plus faibles et dépendantes, dans un contexte de libéralisation du secteur facilitant l'accès à la profession.

Les investissements massifs requis pour moderniser l'instrument de production (y compris l'outil informatique) *conduisent à une concentration du secteur* au profit des organisateurs qui deviennent les maîtres du jeu, même si leurs marges bénéficiaires baissent. Le secteur tend à une bipolarisation autour des réseaux constitués qui emploient un nombre croissant de sous-traitants. Les 25 premières entreprises de messagerie qui comptent plus d'une centaine d'employés représentent désormais plus de 95% du marché[72]. L'industrialisation ne passe pas par les véhicules, même si ceux-ci sont plus productifs (cette partie reste plus que

"Transport routier, de l'artisanat à l'industrie", *Enjeux,* Avril 1996, pp. 84-88.

jamais un travail de main d'oeuvre). Les économies d'échelle se font par les métiers connexes, pour la messagerie, la gestion de l'information et le tri des envois. P. Salini rappelle à ce titre que l'investissement en véhicules correspond à 1/3 des grands groupes, alors qu'il s'élève à 80% pour les petites structures[73].

La sortie du secteur, totale ou partielle, concerne de nombreuses entreprises. Elle s'opère par diversification au profit d'activités logistiques plus lucratives, mais aussi plus technologiques et capitalistiques. D'autres messagers tendent à revenir à une activité de transport banale. Enfin, de nombreuses entreprises ont déposé leur bilan ou ont été reprises.

Le marché national de la messagerie a connu ces dernières années une rapide évolution technique et commerciale. Dans le sillage de l'express qui diffuse une nouvelle pratique du métier et des références commerciales renouvelées, s'imposent la messagerie rapide et plus récemment les réseaux monocolis. Leur dynamisme fondé sur des circuits dédiés remet en cause les anciens systèmes d'échanges et d'accords de correspondance très souples mais lâches, au profit de systèmes plus intégrés et d'accords d'exclusivité. Alors que la recomposition du marché intérieur est intimement associée à une maturation, s'ouvrent de nouvelles perspectives où les acteurs nationaux se trouvent confrontés à une concurrence élargie dans la redéfinition des services intra-européens.

[73] Artous A., Salini A., *Comprendre l'industrialisation du transport routier,* Editions Liaisons, Rueil-Malmaison, 196 p., p.86.

SECTION 3. L'INSERTION EUROPENNE DES RESEAUX NATIONAUX

La libre circulation des biens et l'intensification attendue des échanges suite à l'adoption de l'Euro[74] conduit progressivement à l'émergence d'une "euromessagerie". Sa mise en place semble répéter à une échelle supérieure les tendances de croissance et d'intégration mises en évidence pour les réseaux nationaux, distinguant deux grands modèles de mise en réseau, selon leur caractère hiérarchisé ou partenarial (mutualiste). On retrouve le clivage entre l'express à dominante aérienne, largement intégré, et la messagerie routière (rapide ou économique) orientée vers des formes plus partenariales. Ils correspondent aux deux grandes formes d'insertion des réseaux français de messagerie dans la desserte européenne.

CHAPITRE l. LES RÉSEAUX NATIONAUX DE MESSAGERIE ET LEUR INSERTION EUROPÉENNE

1. Les influences extérieures qui accélèrent la recomposition du marché national

Alors qu'ils sont restés longtemps à l'écart du marché français intérieur, se limitant aux trafics internationaux, les intégrateurs anglo-saxons vont tenter de s'implanter en France, pièce importante de leur couverture européenne. La menace de rachat et de concurrence par des entreprises qui s'adossent sur des moyens financiers importants et sur une technicité plus importante va peser à la fin des années 1980. Elle se traduit par nombre d'articles et de monographies dans la presse spécialisée. Ainsi, hormis DHL qui entendait se cantonner à l'international, les leaders de l'express international tentent de prendre pied sur le marché français par une série d'acquisitions très remarquée[75]. Toutefois ce modèle, souvent décrit comme une transposition du modèle américain, aura du mal à s'imposer. Outre les difficultés évoquées plus haut, leur installation coïncidait en France avec le début de la guerre tarifaire. Il a donc fallu opter pour une stratégie d'intégration plus modeste (TNT, UPS) ou pour un retrait du marché (Fedex). L'effet des intégrateurs fut en somme très mesuré sur le marché français.

[74]"L'Euro, un cruel instrument de sélection", in *Bulletin des Transports et de la Logistique*, n° 2736 du 19.01.1998. *"A l'égard des fournisseurs, la mise en place de l'euro sera l'occasion de définir une véritable politique de sourcing et (...) de systématiser les appels d'offres européens."*

[75]Fedex prend le contrôle de Transports Transvendéens Chronoservice (1990). UPS rachète Prost (1991).TNT reprend Chronoservice à FedEx (1992), Le Caer Larcher (Ouest), AGT (Sud Est). On peut noter la toute récente prise de participation minoritaire à hauteur de 5% de DHL dans Ducros Services Rapides qui propose une des meilleures couvertures nationales.

A partir des années 1995, se diffuse la logique du monocolis, à la faveur des messagers allemands qui cherchent à disposer d'un maillage européen. Contrairement aux intégrateurs, DPD et Transitas vont développer le principe de la franchise en s'appuyant sur des entreprises françaises indépendantes qu'ils regroupent autour du projet de réseaux dédiés. Ici, l'industrialisation du processus de messagerie, par son ampleur a eu des répercussions durables sur l'organisation du marché intérieur français, même si les trafics internationaux ne représentent encore qu'une part minime des envois traités.

2. Systèmes partenariaux contre réseaux intégrés

La libre circulation et l'intensification des échanges à l'intérieur de l'Union Européenne conduit progressivement à l'émergence d'un produit "d'euromessagerie" dont les caractéristiques et les performances seraient comparables aux prestations nationales. Aujourd'hui, des différences persistent, tout en s'amenuisant, dans le poids moyen des envois comme dans l'homogénéité des procédures et des services offerts.

2.1. L'express européen : la tentation du réseau intégré

A l'échelle européenne, le recours au mode aérien s'impose pour assurer des délais satisfaisants sur des distances plus importantes. Le poids du coût d'acquisition, de gestion des moyens de production et de savoir-faire réduit d'emblée le nombre d'entrants potentiels. Seuls les grands coursiers internationaux et certains services postaux nationaux étaient en mesure d'organiser une desserte globale.

A la fin des années 1980, certains d'entre eux tentent de mettre en place un réseau intégré. Il s'agit pour eux de maîtriser toutes les étapes de la chaîne de transport, supposant une implantation en propre dans les principaux marchés domestiques. Contrairement à d'autres pays, où certains se sont installés dès les années 1970 (Royaume Uni, Allemagne, Pays-Bas), les intégrateurs restent peu présents en France, hormis sur le créneau du trafic international. Ils conçoivent alors leur implantation comme une opportunité à saisir et s'inscrivaient dans une course de vitesse pour la conquête du marché intérieur européen. Les stratégies de pénétration du marché européen ont différé selon les acteurs. Leur réalisation s'avère particulièrement délicate, car il s'agit de mettre en cohérence au moins quatre échelles géographiques qui supposent des moyens techniques et une maîtrise des marchés suffisante : l'échelle internationale (intercontinentale), la

desserte intra-européenne, l'échelle nationale qui représente encore l'essentiel des échanges, enfin l'irrigation régionale et locale.

A une échelle européenne, les entreprises françaises d'express apparaissent alors comme des correspondants locaux dans un système hiérarchisé, convergeant sur les hubs aéroportuaires centraux de Paris, Cologne, Amsterdam ou Bruxelles et pour lequel les intégrateurs assurent le maillage international (européen et transcontinental). Malgré une volonté initialement affichée de mettre en place un réseau intégré, force est de constater que ce but n'a pas été atteint, et tout particulièrement en France. L'intégration sera sans doute plus longue que prévu, mais se dessine à terme. Elle se réalise par une irrigation progressive du territoire européen que décrivent deux tendances :

-top-down La multiplication de centres-relais secondaires pour désengorger suggère à terme la naissance d'un maillage proprement européen.

-bottom-up. Les acquisitions d'entreprises à vocation domestique progressivement reliées entre elles à l'échelle européenne (stratégie d'UPS et de TNT passé en 1996 sous le contrôle des Postes néerlandaises).

Dans le sens inverse, certains acteurs français disposant d'un bon maillage national tentent à leur tour de constituer un réseau européen, soit en propre comme Jet Services (Axor) avec par exemple le récent achat de l'expressiste allemand NVS (Nacht Verteiler Service)[76], soit par le biais d'accords de partenariat avec d'autres administrations postales européennes (Chronopost, filiale de La Poste et leader français de l'express)[77]. En revanche, certains acteurs de la messagerie rapide, présumant de la rapidité du développement des trafics et de la facilité d'intégration des services ont été confrontés à des acquisitions européennes qui se sont révélées coûteuses.

La prudence est donc de mise après l'emballement du début de la décennie : la géographie multipolaire de l'Europe, la dispersion relative de ses centres d'activité et les faibles distances dans son coeur économique favorisent la route, moins favorable à l'intégration. Le mouvement d'intégration capitalistique semble connaître cependant un regain notable avec la course au positionnement des postes nationales sur le marché européen et mondial[78].

[76] *Bulletin des Transports et de la Logistique*, n° 2740, du 16 fév. 1998.
"Toutefois, les accords passés au sein dune entité commune GDEW entre cinq administrations postales (France, Canada, RFA, Pays-Bas, Suède) semblent s'essouffler : les trois premiers se sont retirés due son capital, avant que la poste néerlandaise ne prennent une position dominante avec le rachat de l'intégrateurs TNT qui détient 50% de GDEW. La poste française semble vouloir se positionner sur les acheminement intra-européens avec une prise de participation dans Jet Worldwide.

[7]°"Les réseaux d'express s'intéressent à nouveau au courrier européen", in *Transports Actualités*, n°660, du 16 octobre 1998, pp. 12 à 17.

2.2. L'exemple d'UPS

UPS a commencé à mettre en place des accords de joint-venture avec des entreprises nationales. Les premières tentatives d'internationalisation de son activité remontent à 1975-76 avec les marchés canadien et allemand. Entre 1989 et 1991, UPS procède à l'acquisition de 10 sociétés de transports européennes et une asiatique, qui étaient auparavant pour la plupart chargés de la desserte des marchés locaux[79]. Ainsi, avant de prendre une dimension européenne, la politique d'UPS s'est développée à l'intérieur des cadres nationaux. Ce n'est qu'avec la perspective de la constitution du grand marché européen que l'entreprise va chercher à systématiser ses implantations. La politique européenne d'UPS débute en 1976 avec l'implantation d'un réseau propre en Allemagne. A partir de la fin des années 1980, le rythme de ses implantations s'accélère avec le rachat de 16 sociétés de transport domestique pour constituer une couverture européenne : en 1996, 20 000 personnes travaillent en Europe sous la bannière UPS, dont 12 000 en Allemagne. La mise en place d'un réseau paneuropéen intégré se heurte toutefois à deux difficultés : un volume encore restreint des échanges entre pays et l'importance des investissements à effectuer pour offrir une prestation express à cette échelle. Le cas français est particulièrement problématique, car ici UPS se heurte à l'orientation initiale du réseau Prost qui reste multiproduits avec des poids moyens par envoi nettement plus lourds que pour l'ensemble du réseau UPS, orienté vers les seules prestations express. Le réseau hérité va évoluer en deux temps : à une période de rationalisation qui touche peu l'organisation même du réseau, va succéder une réorientation structurelle qui accompagne la redéfinition de la gamme de produits vers des produits express, compatibles avec les choix stratégiques d'UPS dans le contexte global de l'entreprise. Le choix d'un recentrage sur le marché de l'express plus léger coïncidait avec la stratégie de Danzas, plus orientée vers les envois de messagerie lourde, palettisée : un rapprochement s'est ainsi opéré à

[7y]-En France , UPS prend le contrôle de son partenaire TTA, puis de Prost (1991).
Participation majoritaire ou racheté :
-Road Air Parcel Service et Beensterboer opérant en Belgique et aux Pays-Bas
-Danish Express Parcel au Danemark (1988)
-Nielson Express OY en Finlande
-Fracht Air Parcel Services en Suisse (1988)
-la société britannique Arkstar, IML Air Services et Seabourne Express, en 1992 : rachat de Carryfast, filiale d'Unilever, n°l du fret Express en Grande Bretagne (16ème acquisition)
-Alimondo (1988) en Italie, qui avait été partenaire d'UPS pendant 5 ans, coursier aérien
-Cullado (1988) en Espagne
-Walsh Western en Irlande
-en Autriche, Star Air

l'automne 1996, visant un partage européen des marchés entre les deux réseaux selon lequel Danzas traite les envois de plus de 70 kg et UPS ceux d'un poids inférieur.[80]

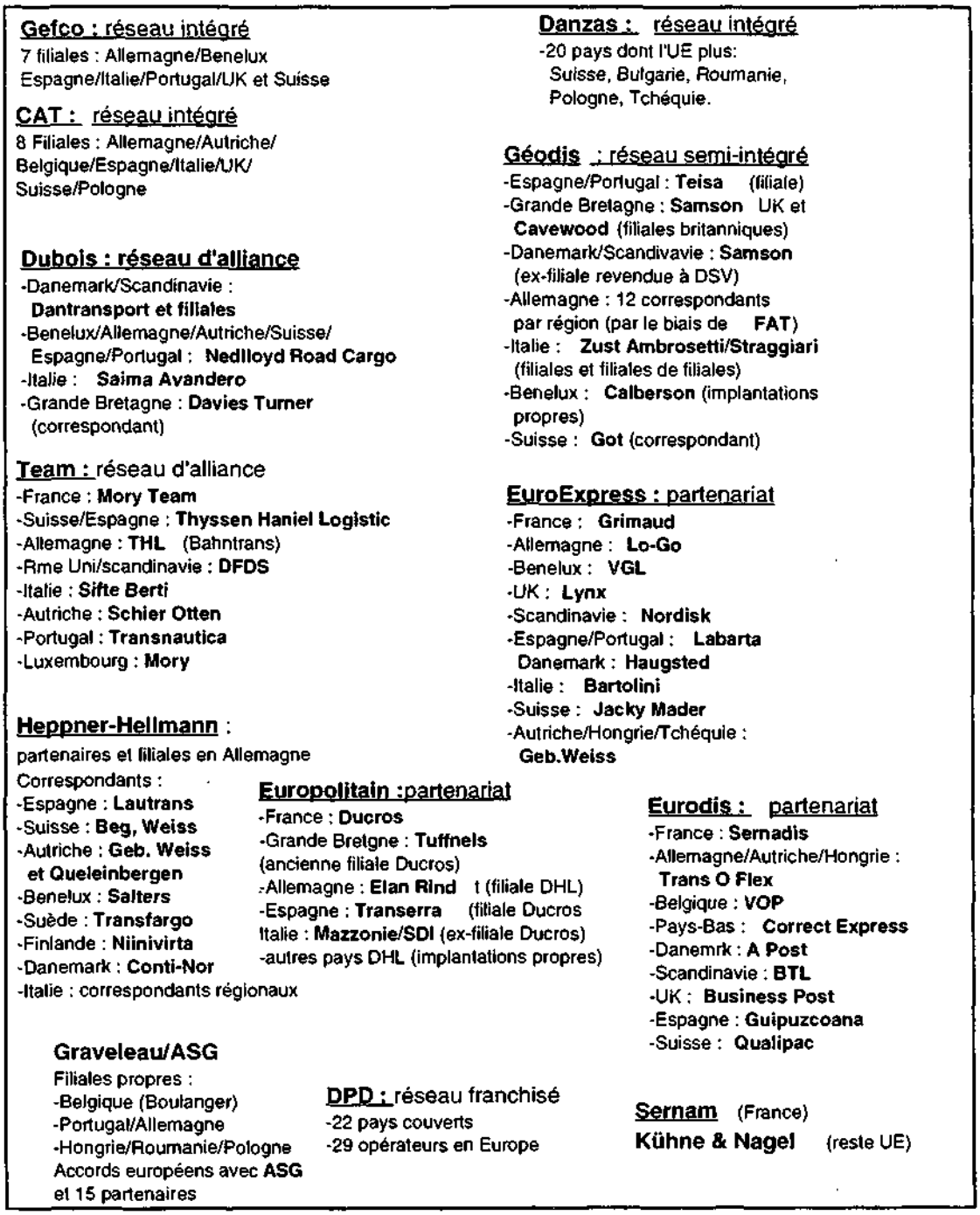
2.3. Les réseaux classiques : la voie du partenariat multilatéral

Rares sont les entreprises françaises qui ont su ou pu mener à bien une politique d'implantation en propre dans les divers pays d'Europe : seules les plus importantes se sont lancées dans cette stratégie **d'intégration** avec plus ou moins de bonheur : Calberson-Géodis, Gefco, la CAT et Ducros[81]. Dans une perspective européenne, la messagerie routière, rapide ou économique a surtout fait le choix de renforcer des liens avec des entreprises étrangères de taille et de culture technique et commerciale comparables, afin de proposer une gamme de service homogène. Les modalités de ces rapprochements diffèrent cependant selon les acteurs. A côté des anciens **accords de correspondance** qui concernent plutôt les régionaux, les prestataires de taille nationale ont le plus souvent opté pour une **coopération multilatérale** dont chaque partenaire national dispose de l'exclusivité dans son pays. Enfin, pour asseoir durablement de telles relations, des messagers ont favorisé des politiques **d'alliance** avec prise de participation financière des partenaires (Dubois). Les ententes se sont réalisées autour d'une marque commerciale commune ou selon des accords de franchise. On peut noter que les filiales de transport des deux grands groupes automobiles français, Gefco (Peugeot) et CAT (Renault) disposent de réseaux intégrés.

^*Transport Actualités,* n° 610 du 20 Septembre 1996. *"Selon les termes de cet accord, aucun échange de titres, ni prise de participation n'est prévu. Danzas assurera pour le compte des clients UPS l'enlèvement, le transport et la livraison des palettes et des colis se situant au-delà des normes requises par UPS en poids et en dimensions. De son côté, UPS offrira la possibilité à Danzas d'utiliser pour ses clients l'ensemble de son réseau mondial pour le transport express international de colis et documents ".*

[81] Ducros s'était lancé dans la constitution d'une offre intégrée. Les difficultés financières auxquelles a été confrontée l'entreprise la obligé de se défaire de nombres de ses acquisitions : les filiales néerlandaise et belge ont été vendues. La participation de Ducros dans Tuffnels partagée avec TDG, a été cédée à ses employés, alors que DHL, déjà partenaire en Allemagne à travers Elan entrait dans le capital de l'entreprise française à hauteur de 5,5%. Ducros maintient toutefois sa présence en Espagne avec Transerra.

Tableau 4/3. Les principaux réseaux de messagerie en Europe (hors Express)
Source : *L'Officiel des Transporteurs* - mai 1998.



A première vue, de tels accords ont eu peu d'impact sur la morphologie des réseaux nationaux. Même s'ils contribuent au développement d'agences frontalières promues au rang de centres de transit, les flux restent encore trop secondaires pour en marquer profondément la configuration. Des incertitudes fortes demeurent, qui peuvent menacer l'existence même d'un coopération. Le réseau TEAM en est l'exemple le plus flagrant : l'avenir de deux des partenaires majeurs est incertain : Thyssen Haniel Logistic qui couvre la Suisse, l'Espagne et l'Allemagne au travers de Bahntrans, filiale commune avec la Deutsche Bahn

AG, et Mory, qui assure la desserte en France sont sur le point d'être cédés. La décision du maintien dans le réseau des deux groupes dépendra donc des éventuels repreneurs.

Alors que les systèmes d'alliance à l'échelle nationale tendent à se stabiliser, les accords européens de partenariat souffrent encore de certaines incertitudes qui sont d'autant plus marquées que le nombre d'intervenants est plus important. Toutefois, la tendance qui se dégagera sur le moyen terme conduira inévitablement vers un renforcement entre partenaires. Les stratégies d'alliance, d'abord peu fixées, tendent à se renforcer à mesure que les échanges croissent. Elles supposent un partage de normes et de procédures qui va en s'intensifiant. Ces accords ne sont pas à l'abri de renversements, mais ils se font rares à mesure que les liens s'affermissent et que les partenaires potentiels se raréfient.

L'exemple de Dubois est particulièrement intéressant car son intégration européenne se joue simultanément à divers échelons : couverture territoriale, implantation, et participation au capital. Dans sa politique européenne, le messager lillois a favorisé l'alliance néerlandaise au travers de Nedlloyd, complété par Van Gend et Loos (Bénélux). Les filiales de Nedlloyd en Allemagne (Unitrans), en Espagne (Nedlloyd Roqué) et en Italie (Nedlloyd et Saima Avandero) avec d'autres partenaires[82] complètent la couverture. Afin d'éviter les concurrences potentielles et le recouvrement des aires de marchés, certains partenaires sont amenés à tracer des aires géographiques d'exclusivité et à redessiner à la marge leurs réseaux[83]afin d'assurer un service de messagerie en 24/72h (24/48h pour les lots). Avec le retrait de Bolloré (34% du capital), Dubois entend ouvrir plus de 34% de son capital à ses partenaires européens (Nedlloyd et Dan Transport)[84] pour affermir ses engagements et, au-delà de la seule messagerie, lancer un produit express commercialisé sous une marque unique. Des accords de coopération portant sur la logistique ont été parallèlement conclus. On peut rappeler que par ailleurs, dans un cadre français, Dubois est membre de la franchise DPD pour certaines régions françaises. Dans le cadre d'accords européens, il fait donc transiter une partie de ses envois par un réseau concurrent, rappelant les éventuelles contradictions entre une politique nationale et le système de coopération européen...

[82]Transeuropa Roock (Autriche), Dan Transport (Danemark), Huolintakeskus (Finlande), Wells Cargo (Irlande), Tollpost Globe (Norvège), Trait Trans (Portugal, Fraktarna (Suède), Fracht (Suisse).
[83]voir *Transports Actualités* n°529 1995 : Le groupe Dubois a ainsi été amené à reprendre Aveka, filiale de Nedlloyd à Strasbourg, et à céder à cette dernière son agence de Gand. *"Nedlloy a fermé son agence à Gonesse <région parisienne> dont l'activité a été reprise par Dubois pour ne maintenir en France qu'une petite structure d'affrètement de lots."*
[84]*Transport Magazine,* août 1997 et *L'Officiel des Transporteurs* n°1979 du 4 avril 1998.

Ce type d'incohérence tend à s'affaiblir. Ainsi le réseau de monocolis Exapaq, à vocation jusqu'ici nationale, entretenait des rapports étroits avec General Parcel en Allemagne, mais sans conduire à une partenariat. Le regroupement français avait en effet été initié par le patron de Transitas, un des membres fondateurs du réseau German Parcel, qui détient au demeurant les agences Exapaq de Mulhouse et de Strasbourg. Toutefois General Parcel avait antérieurement passé des accords de coopération pour la France avec TAT Express. Mais dès lors que la Poste (qui contrôle TAT) nourrit des ambitions européennes propres et décide de rompre ses engagements avec General Parcel, le rapprochement partenarial d'Exapaq et de General Parcel s'impose naturellement.

Les logiques d'alliance ne sont en fait qu'un des éléments de la recomposition des réseaux. Il s'agit bien souvent de la partie visible de stratégies qui reposent par ailleurs sur une interconnexion des plans de transports et une homogénéisation des procédures et des moyens techniques ainsi que des protocoles informatiques.

CHAPITRE 2. LA NAISSANCE DE L'EUROMESSAGERIE : UNE LECTURE SPATIALE DE L'ORGANISATION DES RÉSEAUX EUROPÉENS DE MESSAGERIE

On ne peut comprendre pleinement les formes des réseaux européens, de leur échec ou de leur succès sans analyser précisément les caractéristiques des flux qu'ils véhiculent et qui rendent efficientes ou non les stratégies d'intégration à la lumière des contraintes techniques. L'interconnexion des réseaux nationaux est encore limitée du fait d'un certain découplage entre les trafics intérieurs et européens. Le progressif rapprochement de leurs caractéristiques et le développement des échanges internationaux devrait assurer une plus grande fluidité des trafics et raffermir la partenariat entre plans de transports.

1. Une évolution de la structure des envois de messagerie en Europe vers la diminution du poids moyen des envois

Comme pour les envois nationaux, le poids moyen des expéditions européennes enregistre une baisse constante. Ainsi, pour Géodis présente dans 11 pays d'Europe, le poids moyen des expéditions se situait entre 1 et 2 tonnes en 1990 contre 100 kg pour la messagerie nationale. Jean Elissèche, directeur de la branche messagerie Europe de Géodis constate qu' *"aujourd'hui le premier, (variable selon les sociétés du groupe) se situe entre 500kg et 1 tonne, et le second entre 60 et 80kg"*[85]. On retrouve des chiffres comparables pour Dubois qui annonce des

^*Liaisons Transports Logistique*, n°32, Avril 1997.

poids moyens de 180/250kg contre 70kg pour la France. Selon lui, cette tendance résulte d'un mouvement qui combine la baisse du poids unitaire des envois de groupage européen et *"le développement européen d'une messagerie rapide qui se situerait dans le prolongement de l'offre domestique, avec toutefois un poids moyen plus élevé."* Si le **groupage européen** et **l'euromessagerie** restent ainsi deux métiers distincts, leur progressive convergence pourrait à terme reposer sur un plan de transport unique comme le suggère le directeur de la branche messagerie Europe.

De ce fait se superposent divers types de réseaux bien distincts, l'un traditionnel, plus maillé, aux relations moins régulières et qui propose un groupage européen, l'autre mis en place plus récemment et qui permet d'assurer des délais de messagerie rapide. Les délais express sont proposés par de très rares opérateurs, prioritairement des intégrateurs, qui ont recours à des moyens aériens. Ils représentent une troisième forme de réseau.

Cette tendance largement partagée souligne une fluidité accrue des échanges européens qui accompagne la constitution d'un marché communautaire et résulte d'une interaction réciproque entre la demande des chargeurs et l'offre de transport. La suppression des douanes a favorisé la progressive fragmentation des envois. En effet, certains droits perçus à l'envoi conduisaient au regroupement des marchandises. L'imbrication croissante des économies, en multipliant le niveau des volumes échangés, permet d'assurer des liaisons plus régulières entre grands centres européens. Si, jusqu'à présent, les transports de lots et les groupages dominaient la scène européenne, leur poids proportionnel tend à diminuer au profit d'une euromessagerie qui s'aligne progressivement sur les services nationaux, tant par les tarifs que par la qualité de service. La mise en place d'un réseau européen a trois fonctions[86]:

-accompagner les clients français qui cherchent à distribuer leurs produits à l'échelle européenne, voire les précéder dans cette démarche

-développer une offre en direction des grands groupes ayant une demande pan européenne.

-la position de messager à l'échelle nationale en traitant le fret remis par ses confrères européens.

La plupart des opérateurs de messagerie ont pris acte de l'évolution de la demande et sont dès lors confrontés à la construction d'un réseau performant à une échelle plus large. La nouvelle offre substitue aux schémas nationaux en

^*Liaisons Transports* , n°14, juin 1995.

vigueur une logique européenne qui n'est pas une simple juxtaposition d'offres nationales : on assiste au début d'un processus d'interconnexion où le poids des marchés nationaux reste encore déterminant dans la structure du réseau. L'ouverture européenne apporte cependant des inflexions qui à moyen terme vont être décisives.

2. Le groupage européen traditionnel : des relations de correspondance

Géodis illustre l'adaptation à l'évolution des flux européens en maintenant les lignes de groupage classique pour les envois les plus pondéreux entre 300 kg et 5 tonnes acheminés entre 48 et 96 heures. Le fret qui est groupé sur un site régional est ensuite tracté vers la ville d'un autre pays où il est remis à un correspondant qui assure la distribution finale. Un système comparable était en vigueur chez Dubois, où des lignes desservaient deux ou trois fois par semaine certaines grosses localités européennes. Les délais plus longs et les départs répartis sur certains jours de la semaine permettaient de mieux consolider les chargements. Les relations de tractions ainsi réalisées sont indépendantes du plan de transport national.

L'exemple de Bernis[87], une des filiales de Calberson, illustre ce type d'offre de transport international en messagerie. En 1991, il s'organise à partir d'un espace régional. La fréquence était variable selon l'importance de la demande. Elle ne dépassait que rarement deux relations hebdomadaires.

Tableau 4/4. Le plan de transport européen de Bernis au début des années 1990
Source : Mehlman E. (1991)

Pays	Correspondants	Fréquence (au départ de)		Délai moyen
		Poitiers ou Limoges	Pantin	
Gde Bretagne	European Spedition	2/ semaine	1 / semaine	72h
Italie	Lorenzoni	2/ semaine	1 / semaine	72h
Pays-Bas	Thyssen Haniel	2/ semaine		72h
Portugal	Arnaud	1/ semaine		48h
Suisse	Transabal	1/ semaine	1 / semaine	à la demande
Allemagne	Thyssen-Haniel	2/ semaine	5/ semaine	72h/96h
Belgique-Lux	Thyssen-Haniel	5/ semaine	3/ semaine	24h/48h
Espagne	Marqueset	2/ semaine	2/ semaine	48h

D'autres exemples développés dans l'étude soulignent la multiplicité des correspondants pour l'ensemble du groupe où chaque filiale avait ses interlocuteurs dans les divers pays européens et ses aires de desserte privilégiées. Bourgey Montreuil, plus orienté vers l'international et le transport de lots, était en mesure d'offrir des destinations directes pour certaines agglomérations

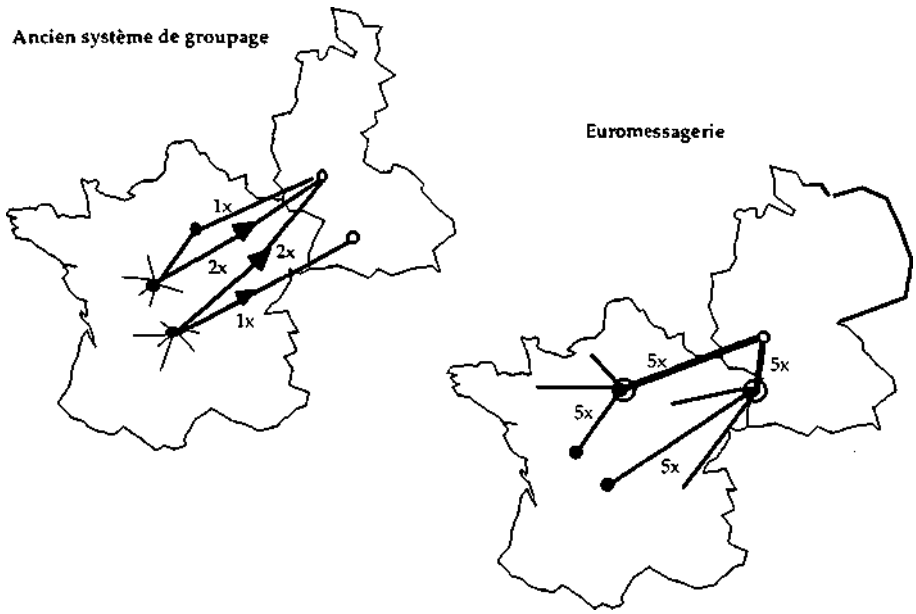
[87] Le Bras-Mehlman E., *Etude des réseaux nationaux et européens du groupe Sceta*, Projet de fin d'études, ENPC, Paris, juin 1991.

européennes (9 avec l'Allemagne, 15 avec le Royaume Uni) pour des fréquences allant de trois à cinq départs hebdomadaires.

3. Vers l'interconnexion des réseaux nationaux

La mise en place d'une offre de messagerie rapide européenne avec des délais ramenés entre 24 et 72 heures exigent des relations quotidiennes régulières entre partenaires, ce qui exclut les tractions dédiées. Pour répondre à la double exigence de délais raccourcis et de volumes plus faibles, les opérateurs se servent de leur plan de transport national pour acheminer les envois jusque vers des plates-formes, sortes de gateways qui consolident les envois vers les réseaux partenaires et jouent le cas échéant le rôle de centres de tri. Cela suppose une coordination très étroite entre partenaires et une mise en compatibilité de leurs organisations qui obligent à dépasser les simples accords de coopération ou de desserte des principales régions par des lignes plus ou moins régulières. Les nouvelles relations doivent fonctionner avec autant de rigueur que les lignes inter-régionales d'un réseau domestique. Le système doit d'une part être en mesure d'harmoniser les horaires des plans de transport nationaux, afin de ménager pour les envois européens des "correspondances" vers les réseaux partenaires. Il exige par ailleurs l'échange d'informations entre les deux structures, supposant une mise en commun des procédures et le raccordement de leurs systèmes d'informations. Elle conduit souvent à l'homogénéisation et la constitution d'une base de données centrale.

Carte 4/4. Exemple de l'évolution morphologique de relations internationales
Source : élaboration personnelle à partir des données Calberson



N.b. :" 2x" correspond à la fréquence hebdomadaire des liaisons

4. L'interconnexion des réseaux et des plans de transport nationaux

Nous assistons dans cette évolution à une **interconnexion** des réseaux au sens où la mise en compatibilité suppose une modification plus ou moins conséquente de chaque réseau. La dimension dépasse donc la simple notion de raccordement ou de correspondance qui caractérise mieux les systèmes du groupage, où les réseaux nationaux sont juxtaposés sans subir aucune transformation. Ce phénomène dynamique et évolutif de l'interconnexion entre réseaux, qui à son terme peut conduire à la fusion des éléments, est la marque distinctive de la constitution d'une euromessagerie.

Cette interconnexion peut prendre différentes formes selon l'existence et la position au sein du réseau de plates-formes dédiées à la fonction de consolidation vers un réseau partenaire. Elle peut, selon les cas, conduire au renforcement de la centralité existante (DPD ou UPS) ou au contraire contribuer au maintien de polarités multiples, voire à l'émergence de nouveaux pôles régionaux en position frontalière secondaire dans une logique nationale (cas de Strasbourg). La localisation de ces "gateways" n'est pas définie par des seuls critères géographiques de proximité, mais bien plus par l'importance des volumes à traiter, même si ce critère peut recouvrir le premier. Ainsi certaines plates-formes parisiennes jouent-elles la fonction de porte d'entrée pour la desserte nationale.

On distinguera ainsi trois logiques d'organisation pour les réseaux européens de messagerie :

-la centralité que privilégient les opérateurs d'express et de monocolis

-les plates-formes périphériques de la messagerie rapide qui est amenée à traiter des envois plus lourds

-enfin celui du réseau intégré maillé qui cherche à assurer des liaisons directes

4.1. Les interconnexions par plates-formes centrales

Cette construction renforce la position de centralité du hub national qui se voit doté de fonctions élargies. Les contraintes de délai et de décomposition des coûts d'acheminement qui ont imposé à l'échelle nationale une configuration polarisée se retrouvent ici aussi. La puissance du centre de tri concentrée en un point du réseau en fait un passage obligé. Le hub national assure les meilleures prestations en délai et en coût de traitement même si les parcours peuvent être allongés. Ce schéma s'applique particulièrement pour les intégrateurs et le traitement des envois express.

On retrouve ici la structure de réseau déjà mise en évidence à l'échelle nationale où la concentration des flux est dictée par les tractions aériennes et la décomposition des coûts, réglée par la puissance du centre de tri central.

DPD a opté pour une relation qui lie directement les envois de ses partenaires européens à son hub national, à partir duquel l'ensemble du territoire est irrigué. Etabli à Sogaris, le hub DPD de Paris, outre sa place centrale dans les échanges nationaux, fonctionne aussi comme point d'entrée et de sortie pour les partenaires européens : DPD Belgique, DPD Allemagne (le premier apporteur étranger) et le partenaire britannique de la franchise, Parceline. A partir de là, les envois seront alors éventuellement réacheminés vers Lyon ou Tours puis réaffectés vers les dépôts de distribution. C'est aussi le cas du centre UPS à Chilly Mazarin

4.2. Les interconnexions par plates-formes périphériques

En euromessagerie rapide, Géodis concentre cette fonction d'interconnexion de son réseau national sur les plates-formes qui centralisent le fret à destination des pays du nord, du centre et du sud de l'Europe. Sernadis (11 partenaires dans 13 pays) et Dubois (depuis 1993) ont mis en place des plates-formes de concentration nationales qui centralisent les envois de messagerie à destination des réseaux

partenaires dont ils constituent le point d'entrée ou de sortie. *"En direction d'un 'pays comme l'Allemagne, il existe plusieurs hubs. La logique d'ensemble est de remettre en cause l'ancienne desserte à travers les lignes directes."*[88] Ce système permet des fréquences d'envois plus élevées, au moment même où la moyenne pondérale des colis diminue.

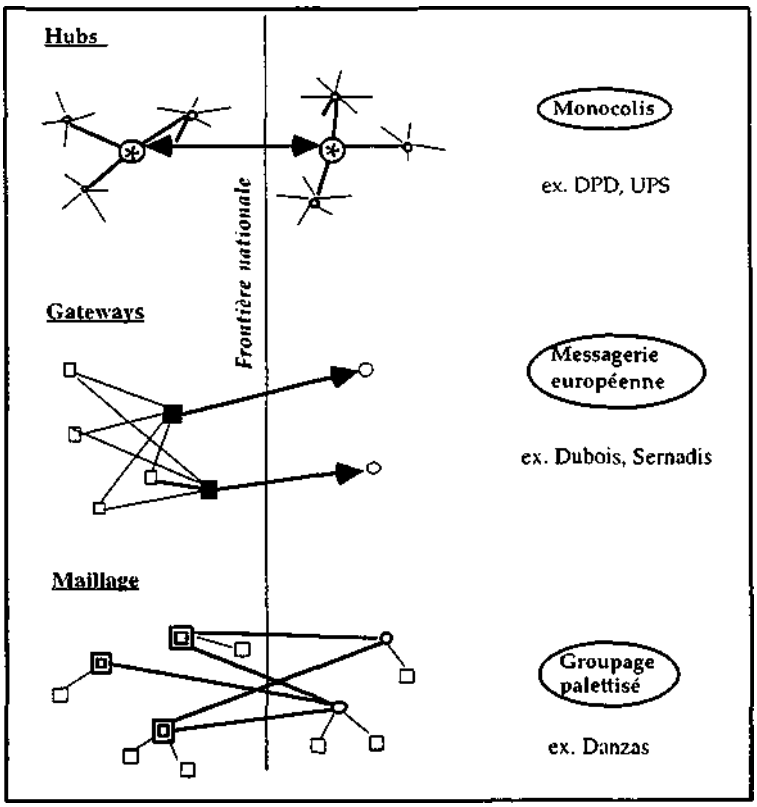
4.3. Une logique de maillage

Danzas a été sans conteste un des précurseurs des services réguliers intra-européens disposant dans différents pays de réseaux nationaux bien implantés. Dès 1983, il propose un service express routier, **Eurapid.** En 1994, il propose **Euroconnect,** messagerie rapide avec une distribution dans 18 pays européens. Les deux prestations empruntent le plus souvent les mêmes plans de transport organisés avec des systèmes de relais et à forte domination routière, avec une différenciation pour les opérations de livraison et d'enlèvement, effectuées plus rapidement pour les produits express d'Euroconnect. Ce plan de transport repose sur des relations entre agences capitalistiquement intégrées.

> *"Chez Danzas quelques sites importants (Paris, Lyon, Aix-la-Chapelle, Stuttgart...) jouent un rôle de centralisation des flux...Les lignes directes, auxquelles sont reliées par des navettes les agences excentrées, continuent à jouer un rôle important; ainsi, depuis la France, il en existe une dizaine en direction des principales villes allemandes.* "[89]

^*Liaisons Transports,* n°14, juin 1995.
89 *ibid.*

Schéma 4/5. Les formes d'interconnexion européennes
Source : élaboration personnelle à partir de l'article de *Liaisons Transports* (juin 1995)



5. Un exemple d'interconnexion de réseaux national et européen : la politique européenne de Géodis[90]

Le cas de Géodis illustre le souci d'un continuel ajustement des moyens aux attentes de services des chargeurs et à l'adaptation des moyens techniques à l'évolution du marché. On dénote une très grande souplesse organisationnelle, qu'illustre la fluidité morphologique des plans de transports qui ont conduit à une différenciation des structures.

La branche messagerie Europe du groupe Géodis est un des rares cas qui dispose au sein d'une même organisation de réseaux distincts. Elle est un des rares prestataires à proposer à cette échelle une gamme étendue de produits, allant du groupage au monocolis, et de l'express européen à la messagerie traditionnelle.

Par la diversité des caractéristiques des flux qu'elle est amenée à gérer, l'exploitation de Géodis repose sur divers plans de transport complémentaires qui correspondent chacun à des produits distincts. Dans le prolongement de la constitution d'un marché européen, Géodis a diversifié sa palette d'offres pour

'"Entretien avec M. Jean Elisseche, Géodis, juin 1997 à partir de l'interview qu'il avait accordé à A. Artous,LM7S077S *Transports Logistique,* "Géodis : quelle organisation en Europe", n° 32, avril 1997, pp. 54-55.

disposer actuellement de quatre réseaux dédiés qui structurent l'organisation européenne de messagerie du grand opérateur français.

-Le monocolis (Extand) dispose d'un système autonome de coopération et ne fait qu'exceptionnellement appel aux filiales ou aux correspondants de Calberson-Géodis à l'étranger.

-Le **groupage européen classique** fonctionne selon des **relations bilatérales** (entre bipoints) pour des chargements plus lourds. Il correspond à l'organisation traditionnelle des échanges intra-européens selon une fréquence prédéterminée et selon l'importance des volumes au départ des principaux centres économiques européens. Les accords de correspondance sont ici bilatéraux : tant dans l'organisation des tractions qui fonctionnent dans une rotation de point à point et définissent une structure maillée, que dans le type d'accords limités à deux partenaires. Ces accords privilégient au demeurant les échanges internes au groupe à travers les partenariats avec les filiales étrangères de Géodis.

-Dans le prolongement de l'express national (Calexpress et France Express), le produit **Euroexpress** propose des délais d'acheminement plus tendus (24-48h) pour un poids moyen de 50 à 60 kg, ce qui le situe un peu au-dessus de la moyenne nationale française pour cette catégorie d'envois. Le plan de transport fonctionnant sur des délais réduits et des départs quotidiens exige une forte normalisation des flux physiques et informationnels et repose sur une plus grande rigidité organisationnelle. Le transport est surtout effectué par des camions de 10 t (3,5t de charge utile) qui assurent le meilleur rapport entre capacité et vitesse sur route. Cette ligne de produit correspond entre autres aux besoins de distribution à partir d'un centre d'entreposage national français qui élargit aux pays voisins son aire de couverture ou par la concentration de ces fonctions opérationnelles en France.

Afin d'assurer de meilleurs taux de charge des véhicules, le système d'acheminement s'organise à partir de plates-formes de regroupement ou *gateways*[91]. S'il est la règle, le passage par un point de transit n'est pas systématique. Une grande latitude d'adaptation aux demandes locales est laissée aux directeurs des agences les plus importantes pour déclencher ponctuellement

91Paris-Gennevilliers (toutes destinations), Metz vers l'Allemagne, Lyon-Gennay vers l'Italie, Montpellier vers l'Espagne, Valenciennes vers le Luxembourg enfin, Lille vers la Belgique et la Grande-Bretagne.

le recours à un vecteur direct de transport vers une destination européenne, si les volumes ou la qualité de service l'exigent.

La définition du produit est centrée sur Géodis qui en a été l'architecte, et concerne les envois au départ ou à destination de la France. Tant par la gestion des flux que par les accords, la conception du système est de type **radial** ou polaire, reposant sur la systématisation des accords bilatéraux à partir du noyau français, car les autres partenaires, qui sont indépendants du groupe Géodis, n'entretiennent pas systématiquement de relations entre eux.

Pour accompagner l'évolution des trafics communautaires de messagerie, un Europroduit **Performance 5** est lancé en août 1996 pour les envois des charges moyennes et des délais de type messagerie rapide hors des frontières nationales (acheminement quotidien pour des délais moins tendus). Il prend en charge des envois allant de 30kg à 1 tonne (avec une moyenne de 120 kg) pour des délais compris entre 24 et 72h. Cette offre épouse l'évolution de la structure du marché pour des envois moyens dont le poids tend du reste à décliner progressivement.

La définition du produit s'appuie ici beaucoup plus étroitement sur les filiales étrangères du groupe. La définition en interne rend possible la définition plus stricte de normes techniques et commerciales (prix de cession, accès aux données de coûts) et permet un **fonctionnement multilatéral** des échanges entre tous les partenaires.

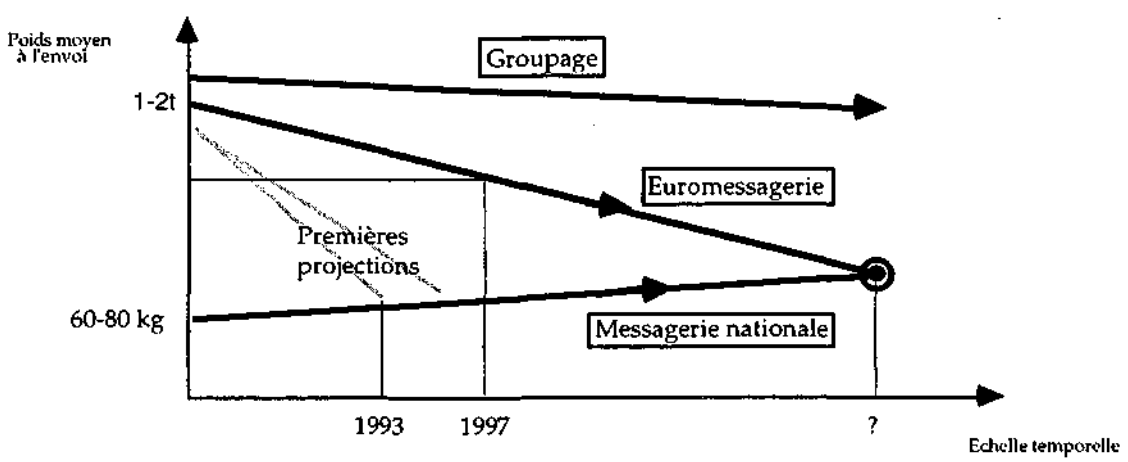
Le plan de transport adapté à des envois plus lourds et des délais moins contraignants permet l'adoption d'un schéma de fonctionnement plus maillé que l'Euroexpress. Dans les faits, cette prestation, outre un plan de transport propre, cherche à tirer parti des structures de groupage bilatérales déjà existantes. On retrouve donc d'une part un réseau propre avec des points de concentration de fret relativement nombreux (dont Lille, Strasbourg ou Lyon) auquel s'ajoute le recours possible aux lignes de groupage européen pour certaines destinations selon les caractéristiques de la prestation. Ce double acheminement permet de soulager les passages à quais pour les chargements les plus lourds, tout en assurant un trajet souvent plus direct.

L'interconnexion, qui suppose une fluidité, repose sur une certaine homogénéité de la nature des flux physiques. La convergence des caractéristiques pondérales, déterminantes dans l'emploi des vecteurs et du traitement à quai des envois, est loin d'être réalisée. Les prévisions évaluaient un rapide alignement des valeurs, consécutif à la libre circulation des produits. On note encore de fortes disparités

dans le poids moyen des envois entre les acheminements nationaux et intra-européens, qui repoussent d'autant la fusion organisationnelle d'un réseau unifié. Les réseaux de messagerie, en révélant les différences structurelles des flux, trahissent des barrières frontalières toujours présentes.

Contrairement aux premières estimations qui prévoyaient une convergence rapide des caractéristiques de l'euromessagerie sur les caractéristiques de la messagerie nationale, les écarts continuent à se maintenir bien au-delà de la date de mise en place du marché unique et conduisent au maintien distinct des moyens et des circuits de distribution. En messagerie nationale, le détournement sélectif des offres monocolis et la banalisation des envois express soustrait à ce segment ses envois les plus légers, contribuant au redressement des poids moyens des expéditions.

Schéma 4/6. Convergence progressive de la structure nationale et européenne des envois en messagerie
Source élaboration personnelle à partir d'un entretien avec M. J. Elissèche



C'est sans doute du côté de cette lente évolution de la structure des flux par rapport aux premières attentes des messagers que s'expliquent les déconvenues d'opérateurs qui s'étaient lancés inconsidérément dans un maillage européen en pariant sur une intégration rapide de l'espace économique avec la suppression douanière des frontières. A leur décharge, il faut aussi rappeler que l'offre peut jouer dans ce contexte un élément moteur non négligeable. Pourtant, même si le rythme d'évolution est bien plus lent que prévu, une continuelle adaptation des structures s'impose, dont témoigne le produit Performance 5. L'architecture des plans de transport exige suffisamment de souplesse pour épouser les différents stades de cette période de transition.

CONCLUSION DE LA PARTIE IV

Cette quatrième partie a montré que parallèlement à une gestion technique des flux, les réseaux de messagerie sont caractérisés par un système complexe de relations interentreprises entre acteurs indépendants qui constituent l'opérateur de réseau : *l'entreprise étendue.* Nous avons pu établir que la nature même de ces relations est très variable dans ses modalités puisqu'elle recouvre à la fois des rapports de réciprocités entre entités de taille similaire (partenariat et coordination), que des relations plus hiérarchiques pouvant confiner à des relations de sous-traitance. Dans tous les cas cependant, du fait même que l'activité de messagerie s'inscrit dans une nécessaire dispersion, de tels systèmes restent fondés sur le principe d'une complémentarité spatiale (puisqu'il s'agit *in fine* d'assurer une couverture territoriale). Ce constat justifie une approche géographique du phénomène.

Les raisons qui conduisent à ces rapprochements reflètent la diversité des architectures organisationnelles et renvoient à la diversité des stratégies des prestataires qui bien souvent combinent différentes approches. Chacune d'elles est retenue en fonction de la situation de chaque entreprise et de ses projets sur le long terme, et de grandes tendances semblent se dessiner en relation directe avec la taille et l'extension territoriale des messagers. L'analyse menée à travers les exemples développés souligne une cohérence forte dans les combinaisons coopératives possibles, entre les organisations plus maillées qui tolèrent des partenariats plus lâches et des organisations plus polarisées qui supposent des systèmes de fonctionnement très homogènes, intégrés pour les plus exigeants.

La multiplicité des relations s'inscrit dans la continuité apparente des systèmes de correspondants. Elle en constitue néanmoins une transformation assez importante par le renforcement et la formalisation juridique qui lie désormais la plupart des intervenants d'une même chaîne de messagerie. Le constat de ce rapprochement permet aussi de tempérer la souplesse apparente des combinaisons qui doit être nuancée par la notion de "maîtrise" du réseau. Nous avons ainsi pu mettre en évidence que la recherche de maîtrise du réseau est d'autant plus forte que les prestations offertes sont contraignantes et que le seuil d'entrée sur le segment de marché est plus élevé : ainsi l'express se caractérise-t-il par une forte industrialisation des processus de production, par la définition stricte des flux physiques et informationnels. Dès lors, s'impose un contrôle étroit de la chaîne de production par le biais d'une intégration relativement poussée ou

de sous-traitance exclusive. L'offre de messagerie traditionnelle se caractérise quant à elle par des relations plus souples et plus ouvertes.

Toutefois, dans les deux cas, nous avons montré que le système de relations interentreprises est soumis à une importante recomposition dont l'expression la plus visible est la dualisation de la profession renforcée, entre d'une part les exécutants et d'autre part les organisateurs d'envergure nationale et de plus en plus européenne. Ce nouveau partage suppose la progressive marginalisation des artisans messagers traditionnels à couverture locale qui soit passent sous la dépendance directe ou indirecte des réseaux principaux, soit adhèrent à des groupements. On assiste donc à une intégration croissante des réseaux, par laquelle il faut entendre la mise en commun croissante de procédures et de techniques entre les différentes parties d'un réseau technique ou commercial qui se ferment progressivement aux non-membres. Cette logique conduit à une évolution qualitative de ces relations. Lâches au départ, elles tendent à un constant renforcement et à une progressive unification. Sous différentes modalités, on assiste bien à une concentration du secteur de la messagerie.

En France une telle dynamique est établie depuis le début des années 1980, accompagnant d'abord la croissance de la demande et l'élargissement des aires de desserte. La maturation du secteur a ensuite poussé les entreprises à assurer leur compétitivité par la réduction des coûts et la fiabilité des prestations qui en retour ont directement contribué à une coordination accrue des éléments de la chaîne de transport dans un marché de plus en plus segmenté.

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. Pour l'express, la maîtrise du marché européen reste un enjeu de taille, mais son avenir ne se joue plus uniquement sur ce terrain mais dans une perspective mondial comme le remarquait un récent article de presse[92] en examinant les stratégies des principaux intégrateurs. Si l'engouement a pu se traduire dans certains cas par des déconvenues quant à

92"Le transport express à l'heure des grandes manoeuvres", *Transports Actualités,* n° 637, 17 oct. 1997., pp. 15-17.

l'importance ou la rapidité du phénomène, il semble que la tendance vers l'abaissement des poids moyens des envois et l'exigence de délais plus courts confirment la naissance d'une véritable euromessagerie en remplacement de l'ancien système des correspondants nationaux. Seule la vitesse de la transformation est incertaine. L'approfondissement de l'espace économique européen et en particulier l'adoption de l'Euro pourrait avoir un effet d'accélérateur du processus par le biais d'une fluidité accrue des biens de consommation.

De l'évolution quantitative et qualitative des flux dépend la configuration des réseaux de messagerie et la nature des relations européennes interentreprises. D'ores et déjà, on retrouve ici le choix de l'intégration pour les expressistes, alors que les acteurs nationaux ont plutôt privilégié le partenariat multilatéral. Les choix initiaux ont connu des instabilités, pourtant on assiste à une progressive consolidation entre des acteurs qui ont su développer des procédés techniques et des produits commerciaux communs. Ainsi, aussi bien en France que dans l'Union européenne, sous effet de la concurrence et l'effet de l'évolution de la demande, on assiste à une adaptation des relations traditionnelles de correspondance au profit d'une unification des réseaux.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

l. LA MESSAGERIE ENVISAGÉE COMME OBJET GÉOGRAPHIQUE

L'approche en termes géographiques des réseaux de messagerie a permis d'envisager l'adaptation de systèmes d'acheminement étudiés sous l'angle de leur organisation territoriale (selon leur logique d'implantation et la dynamique des configurations spatiales qui en découle). Alors que d'autres analyses tendent à constituer les réseaux en systèmes relativement autonomes, notre démarche a essayé de toujours les interpréter à l'horizon de l'espace géographique dans lequel ils s'inscrivent, et où ont été replacés aussi bien les systèmes d'exploitation que les acteurs économiques qui les supportent.

L'analyse suit en cela l'interprétation d'une territorialité réticulaire que propose G. Dupuy. La dynamique du *réseau réel* s'interprète dans une tension constante entre deux fonctions complémentaires : l'interconnexion suivant le support technique relativement rigide qui assure la continuité physique des envois et la fonction d'intermédiation qui reflète les besoins évolutifs de la demande. Suivre cette démarche revenait à inscrire l'activité dans une constante interprétation du fonctionnement des réseaux dans leur épaisseur géographique, avec le souci d'y ancrer territorialement un fonctionnement qui est simultanément technique et économique. C'est ainsi que très concrètement, tout au long de la recherche, s'est dessinée la géographie d'une activité de réseau. Le souci de territorialisation de la réalité réticulaire a pu être abordé sous divers angles.

La messagerie a été d'abord été envisagée dans sa fonction territoriale d'interface, qui a servi de révélateur aux dynamiques productives. La géographie particulière de la demande d'échanges s'exprime à partir de "nodosités" territoriales que sont les chargeurs, acteurs économiques localisés. Les relations qui lient entre elles les entreprises s'appuient donc en premier lieu sur la territorialité des échanges, pour laquelle l'inégalité des potentiels territoriaux va jouer un rôle déterminant dans l'intensité et l'orientation des flux. Par ailleurs cette disparité devient structurante dans l'expression de la concurrence qui régit entre eux les acteurs. Car en permettant aux opérateurs des zones exportatrices de mieux maîtriser commercialement les flux au détriment des acteurs des zones déficitaires,

elle assure aux premiers un avantage compétitif décisif. La mise en avant de telles réalités géographiques est déterminante pour comprendre les logiques d'émergence d'abord, puis d'extension de certaines entreprises selon leur implantation géographique.

La messagerie a été aussi considérée comme une activité reposant sur des fondements techniques. Elle exprime de ce fait une territorialité d'interconnexion, celle du réseau technique dont les contraintes d'adaptation ont été envisagées suivant des horizons temporels et spatiaux variés. Le fonctionnement interne des systèmes de messagerie repose en effet sur des installations spécifiques mises en relation selon des configurations territoriales originales, suivant la nature de la prestation exigée. La logique de développement telle qu'elle a été présentée s'interprète comme le passage d'un service de transport universel où interviennent différents "confrères" largement indépendants à des réseaux plus spécialisés, selon les caractéristiques des envois, à la cohérence et à l'interdépendance renforcées.

De tels réseaux techniques sont rendus pleinement effectifs par des systèmes d'accords entre de multiples acteurs, selon des schémas parfois complexes qui permettent d'introduire une territorialité de coopération réticulaire au sens de réseaux d'entreprises. L'organisation de l'acheminement relève alors aussi de formes souples d'organisation interentreprises que recouvre la notion de la firme étendue, qui renvoie aussi à une forte composante spatiale. Ces combinaisons possibles rendent viables une très grande diversité d'acteurs spécialisés. Cette diversité joue un rôle non négligeable dans les complémentarités et les concurrences qui caractérisent la dynamique et les rapports des acteurs entre eux. De telles imbrications concurrentielles, qui ne cessent de se recomposer, sont finalement le support spatial de véritables stratégies industrielles.

L'étude des réseaux de messagerie dans une approche spatiale prend enfin aussi sa place comme révélateur de l'évolution de l'espace productif dans son ensemble. L'éclatement spatial et organisationnel des structures et des espaces industriels (au sein de 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, et le cas de la messagerie le souligne bien, les réseaux techniques cette fois répondent à

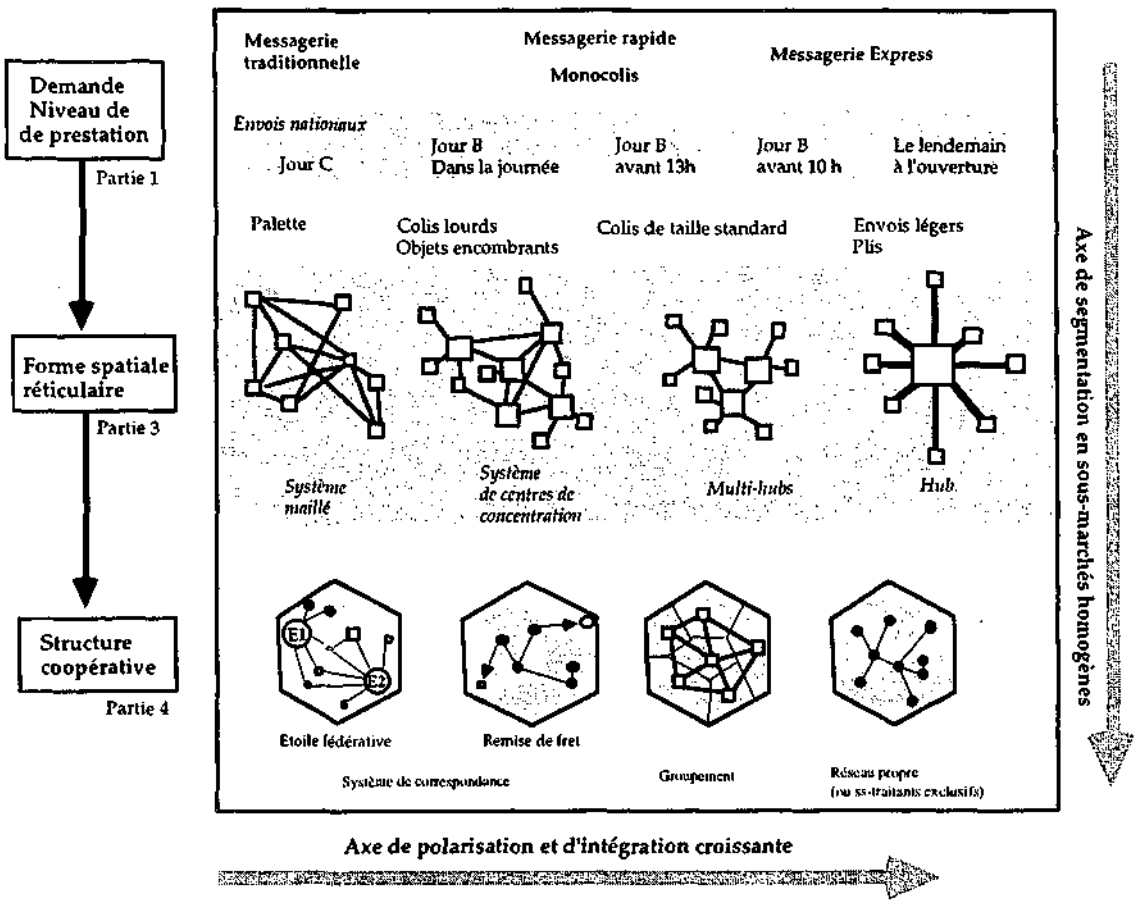
une intégration croissante (en termes de couverture territoriale et d'organisation) dans le secteur des transports et plus particulièrement des prestataires logistiques. Dans les deux cas, la figure du réseau s'impose, elle apparaît alors véritablement comme un élément central dans l'intégration du nouvel espace de la firme, fondant le paradoxe d'un éclatement spatial accru des activités que doit chercher à contrebalancer un resserrement des liens fonctionnels[1].

Dans ces diverses approches, on a pu souligner la dimension territoriale qui agit comme un élément décisif dans les mécanismes concrets du fonctionnement des entreprises et de leurs stratégies d'adaptation. L'argument de la thèse a ainsi montré la pertinence d'une mise en lumière par des faits d'ordre géographique qui apportent à notre sens un éclairage nouveau à la lecture économique des réseaux. Au-delà de la simple compréhension descriptive du fonctionnement de cette activité, l'analyse a aussi permis de faire ressortir les régularités majeures quant à la structuration spatiale des réseaux de messagerie et à leur dynamique. Un rapprochement des différentes synthèses partielles élaborées au cours du texte permet d'établir le tableau suivant :

^La symétrie de ce double mouvement est particulièrement analysé par Paché G., "Croissance en réseau et réseaux logistiques de la firme de distribution", in *Le management des entreprises de réseau,* Colloque ENSPTT, Paris, 20 et 21 janv. 1992.
Paché G., Paraponaris C, *L'entreprise en réseau,* Que sais-je? n° 2704, Presses Universitaires de France, Paris, 1993,127 p.

Figure D. Synthèse de l'interprétation spatiale des réseaux de messagerie

Source : élaboration personnelle



La figure D offre une double interprétation à l'organisation spatiale du secteur de la messagerie. Une première lecture verticale permet d'établir la logique de structuration morphologique par segment de marché. La représentation rend directement compte du fait que les prestations les plus exigeantes supposent une concentration des moyens techniques au profit d'un nombre très restreint d'installations et d'acteurs, là où des acheminements classiques d'envois plus lents et plus lourds se satisfont de systèmes de coopérations maillés et ouverts. Une interprétation horizontale présente en revanche une lecture dynamique des formes et des stratégies dans le temps. L'évolution des entreprises françaises de messagerie est en effet caractérisée par un processus croissant d'intégration territoriale de leurs réseaux. Il s'explique par des évolutions de natures diverses, liées d'une part à l'évolution interne du secteur touché par la maturation des produits, une logique d'industrialisation des centres de tri et l'introduction d'innovations techniques et organisationnelles qui permettent d'assurer une gestion des flux de plus en plus étroite. D'autre part, l'environnement économique

influe directement sur une telle recomposition à travers l'évolution de la demande logistique, dans un contexte où le recours à l'envoi de détail se généralise par la suppression des stocks, et le recours au transport rapide se banalise. Les liens de plus en plus étroits entre messagers et avec les chargeurs du fait de la contrainte accrue des délais et des exigences de fiabilité favorisent une coordination de plus en plus forte entre les différentes plates-formes (les noeuds) au sein d'un même réseau. Enfin s'impose l'extension de la desserte assurée au sein d'un même réseau, d'abord à une échelle nationale et aujourd'hui de plus en plus européenne.

L'évolution du marché et la pression concurrentielle interne au secteur conduit à transformer les configurations spatiales des réseaux techniques, entraînant une recomposition des relations de coopération. L'adaptation à l'évolution du marché induit un double mouvement qui conduit les structures vers une centralisation quant à la configuration de leur organisation technique et un renforcement de leur cohésion dans leur composante organisationnelle, ce qui correspond à **la polarisation spatiale des réseaux et leur intégration fonctionnelle.**

A la croissance extensive des années de croissance se substitue une logique intensive de réorganisation et de rationalisation. L'évolution de l'exploitation peut se lire comme un processus **d'intégration:**

- par une **coordination accrue** des éléments d'un même réseau
- par une **segmentation plus poussée du marché,** une tendance vers la spécialisation des réseaux selon les types d'envois.
- par une **fermeture progressive du réseau** 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.
- enfin par une **réduction globale du nombre d'acteurs indépendants** dans la messagerie par des mouvements de concentration soit par acquisition, soit par regroupement ou coopération.

La réorganisation systématique des réseaux conduit à mettre à plat les acquisitions successives des périodes précédentes. La refonte du plan de transport est aussi l'occasion d'un renforcement des principales plaques tournantes en vue d'un traitement massifié des flux. Avec l'émergence de centres très performants, on table sur une réduction des coûts de

manutention et des délais d'acheminement par la multiplication de relations directes. En termes de morphologie, la contraction des délais et la diminution des poids moyens des envois conduit à une **centralisation accrue** des réseaux qui peut s'interpréter comme un glissement selon l'axe de polarisation. A cette polarisation correspond aussi un élargissement constant des aires de desserte de la messagerie qui se calquent sur les flux.

La logique qui s'est imposée au cours des trente dernières années en France semble se répéter à l'échelle européenne à mesure que se précise l'élargissement d'un marché continental. L'adaptation des messagers met ainsi en évidence les logiques de mise en réseau des firmes, qui s'interprète comme une mise en réseau du territoire. A partir de ce double, mouvement, l'ensemble de la problématique peut alors être formulé de manière synthétique par deux propositions qui mettent en avant le rôle central de la configuration territoriale pour les réseaux de messagerie :

Sous contrainte d'optimisation, le marché de la messagerie (confrontation de la demande d'acteurs territorialisés et de l'offre des exploitants) engendre des formes spécifiques de réseaux.

L'efficacité économique de certaines formes assure en retour un avantage concurrentiel aux entreprises qui vont chercher à les adopter par des stratégies d'adaptation technique et organisationnelle.

Le principe de massification et d'industrialisation du traitement des colis, ainsi que la segmentation plus fine des envois de détail conduisent, on l'a vu, à la concentration de l'activité sur quelques plates-formes très équipées. Ainsi, la recherche d'une plus grande accessibilité et une mobilité accrue favorisent-elles une polarisation relative des trafics. Un tel mouvement de concentration spatial des trafics et des emplois n'est pas propre à la messagerie. Les résultats de l'étude Eurotrans font par exemple état d'une dynamique similaire pour la logistique[2]. Il est probable que la géographie des activités de transport accompagne un phénomène beaucoup plus large de métropolisation des systèmes productifs[3].

[2]Eurotrans (Club), *La polarisation des espaces logistiques européens,* DATAR-Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, Aix en Provence, 1993.
[3]Veltz P., *Mondialisation, villes et territoires, l'économie d'archipel,* Presses Universitaires de France, Paris, 1996.

Ici encore l'activité de messagerie peut jouer un rôle de révélateur dans la mesure où sa logique d'implantation suit d'abord une demande plus dynamique des aires métropolitaines qui constituent des marchés vastes et diversifiés. Mais à côté de cette demande subie, la messagerie en tant qu'activité au fonctionnement autonome cherche elle aussi à tirer profit de certains des facteurs d'agglomération positifs qui attirent les autres activités économiques, comme la meilleure accessibilité, la flexibilité de l'emploi etc.

L'analyse suivie au cours de la thèse a montré comment le choix de localisation des principaux noeuds de messagerie cherche à combiner différentes logiques[4]. On a pu distinguer des localisations centrales, selon la géométrie des infrastructures de circulation et celle des territoires à desservir. Ainsi, à l'échelle nationale, les traits majeurs de la distribution des plates-formes de messagerie maîtresses indiquent le dessin des grands axes autoroutiers. Les autoroutes A1, A4, A6, A10 etc. apparaissent nettement comme des lignes d'ancrage, des "corridors" le long desquels s'égrènent les principaux centres d'interconnexion. C'est par exemple le cas des *hubs géographiques* du Sernam à Montmarault et de Mory à Artenay, placé à l'écart de pôles urbains et dont les critères de localisation sont exclusivement fonction de l'accessibilité nationale. De tels exemples restent toutefois relativement isolés, car la majorité des messagers s'efforcent d'associer la fonction de commutation avec un pôle urbain important *(hub géographico-économique).* La recherche de compromis entre les deux logiques a ainsi permis à Niort, aux villes du carrefour bourguignon (Dijon et Beaune), ainsi qu'à certaines villes du Nord-Est du bassin parisien (Reims, Châlons-sur-Marne) d'accueillir des fonctions régionales de plates-formes étoiles. De tels centres parviennent toutefois difficilement à sortir de l'ombre des métropoles nationales.

En effet, la principale centralité réticulaire reste attachée aux grandes agglomérations dont la taille et la diversité des activités engendrent des flux suffisamment importants pour justifier une attractivité fondée sur la densité de trafic. En outre, les métropoles bénéficient d'une bonne accessibilité générale, grâce à la convergence des différents moyens de transport rapides. Ainsi, en messagerie, le niveau hiérarchique de commandement correspond souvent à la taille de l'agglomération. Aussi la

voir en particulier la carte de la page 370.

cohérence fonctionnelle dans la distribution de ces plates-formes n'est donc pas sans correspondance avec le maillage urbain français.

L'organisation est d'abord marquée par la domination incontestée de Paris et l'affirmation secondaire de Lyon, deux grandes aires urbaines servies par leur importance économique et leur situation de convergence sans égale. Outre le poids spécifique des marchés métropolitains, leur rôle d'interconnexion articule aussi les échelles nationales et internationales, le mode routier et la traction aérienne. Si en France, la fonction de redistribution nationale peut échoir à certains centres frontaliers, elle bénéficie avant tout à l'Ile-de-France qui prend sa place au coeur de la desserte aérienne nationale (Colirail, TAT, Chronopost, Extand), européenne et intercontinentale (Roissy est le hub européen de Fedex). La région-capitale concentre ainsi une bonne part des trafics de détail à très forte valeur ajoutée, dont elle constitue au-delà de sa fonction de transit, le point privilégié d'expédition ou de destination.

Les régions du Nord, de l'Est, des Midis aquitain et méditerranéen s'organisent nettement autour de deux centres, associant le plus souvent une centralité à dominante géographique et un pôle économique : Lille et Amiens, Nancy et Strasbourg, Bordeaux et Toulouse, Avignon et Marseille. L'absence de concentration forte dans l'Ouest, où Tours a du mal à s'imposer, reflète à sa manière la structuration singulière de l'armature urbaine régionale. A une échelle inférieure, les agences départementales et locales dessinent autant de relais secondaires qui organisent une diffusion fine et hiérarchisés des flux, car les réseaux de messagerie ne sauraient se passer d'implantations locales de proximité.

Cette polarisation croissante conduit cependant à une dualisation territoriale entre des centres de commandement, qui sont d'autant plus dynamiques que mieux insérés dans les circuits nationaux et internationaux d'échanges, et les territoires "interstitiels", souvent ruraux, marginalisés quant aux grands courants économiques, moins comme on peut être porté à le croire selon la dotation en infrastructures qu'en regard du potentiel de trafic. Ce partage recouvre aussi largement le clivage qui, au sein de la profession, oppose les véritables organisateurs de réseau des simples exécutants, dégroupeurs locaux ou sous-traitants.

Pourtant, malgré une part métropolitaine croissante, aucun réseau de messagerie ne pourrait y limiter durablement ses activités. Offrir une couverture étendue est plus que jamais un argument commercial de poids vis-à-vis des chargeurs. En effet, le critère discriminant dans le choix du transporteur est souvent moins la desserte des zones denses et centrales, que la qualité promise de l'ensemble de la couverture, et donc en particulier celle des zones de faible densité qu'il s'agit donc de maîtriser.

La dualité territoriale qui peut exister dans l'implantation des sites d'exploitation et la croissance des trafics est donc en partie contrebalancée par la nécessité commerciale d'un service en partie fondé sur le principe d'homogénéité territoriale. La mesure des performances et le choix des systèmes de tarification offerts aux clients reflètent bien le souci d'une uniformisation et d'une cohésion spatiale. Pour y parvenir, nous avons vu que les acteurs disposent d'une riche palette d'accords coopératifs, selon leur position et du type de prestation proposé. Mais cette uniformité apparente du service offert masque dans la réalité des faits une organisation parfois très hiérarchisée entre acteurs. Ainsi en messagerie, la polarisation fonctionnelle entraîne donc moins une césure, au sens où l'on peut entendre la métropolisation comme *"la déconnexion spatiale des grandes villes de leur environnement immédiat"*[5], que le renforcement de l'emprise des pôles et des principaux acteurs métropolitains sur le reste du territoire.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

[5] Alvergne C, *Vingt-Cinq ans d'évolution de lindustrie et des territoires français, Coll. Emploi, Industrie et Territoire,* L'Harmattan, Paris, 1997, 207 p., cit. p. 133.

2. UNE RÉFÉRENCE POSSIBLE D'ANALYSE GÉOGRAPHIQUE POUR LES RÉSEAUX DE SERVICES CONCURRENTIELS

Le prolongement naturel de l'étude que nous avons menée dans un cadre national serait bien sûr une confrontation approfondie avec les systèmes mis en place dans d'autres pays et particulièrement chez nos voisins européens. En l'absence d'un travail de synthèse sur la question, il nous a semblé préférable d'approfondir dans un premier temps la compréhension d'un système national déjà complexe dans son appréhension. Si les grandes lignes des développements nationaux dont nous avons pu prendre connaissance au cours de notre travail laissent entrevoir un développement parallèle des systèmes d'exploitation, des nuances dans le fonctionnement du marché s'imposent toutefois très vite dès que l'on entre dans le détail du secteur et des entreprises, qui renvoie à des différences relevant à la fois de la géographie et de l'histoire.

Les données territoriales sont celles de la géographie nationale, puisque les envois intérieurs représentent encore la plus large part des trafics : elles concernent alors aussi bien les dimensions physiques, l'accessibilité, ainsi que la répartition des activités économiques, leur densité et leur dynamique territoriale[6]. Mais l'histoire économique et technique du secteur influe aussi de manière décisive sur la structuration des systèmes d'acheminement du fret léger. Dans cette perspective, l'approche réglementaire et technique, l'intervention de la puissance publique dans la définition du métier et les rapports des messageries avec les acteurs ferroviaires jouent un rôle essentiel. Si l'on peut penser que les grandes scansions de l'histoire mises en avant pour la France se retrouvent largement dans les autres pays, l'analyse approfondie des systèmes à l'étranger peut mettre en avant des modèles nationaux en réponse à des contextes spécifiques. On peut ainsi évoquer une tradition de coopération entre entreprises régionales, commune aux Pays-Bas et à l'Allemagne, alors qu'en France la croissance des moyens propres semble l'avoir longtemps emporté. A l'heure où se dessine une certaine convergence européenne et s'affirment la coopération et l'interpénétration entre structures nationales, une compréhension fondée sur le temps long peut s'avérer particulièrement éclairante. Dans cette perspective où les

[6]Dans le court chapitre 3.1.3 de la première partie, nous avions cherché à montrer les conséquences de telles données pour la structuration du marché.

systèmes sont mis en concurrence, au-delà des seules données économiques, les composantes historiques et culturelles ne sont pas à négliger.

L'approche géographique qui a été la nôtre a essentiellement privilégié l'analyse morphologique des systèmes d'exploitation. La performance économique des réseaux n'est alors décrite qu'en termes généraux de tendance pour en expliquer la dynamique spatiale. Elle s'interroge de fait assez peu sur la question de l'efficacité économique individuelle des systèmes étudiés quant aux résultats d'exploitation et à la qualité de service, tels qu'ils sont attendus dans l'évaluation économique classique. Tel n'était d'ailleurs pas l'objet de l'étude. Pourtant, la question de la rentabilité, à la lumière des instruments classiques de contrôle de gestion occupe une place décisive dans le contexte de concurrence où se trouvent les entreprises de messagerie ! Une analyse économique des différentes structures demanderait une approche comparative appropriée entre entreprises suivant l'efficacité des systèmes développés, avec des outils des sciences de gestion (en particulier pour les instruments de contrôle de gestion à peine effleurés dans la troisième partie). Elle pourrait aussi intéresser le jeu des modes de financement et de contrôle des accords de l'entreprise étendue. La diversité des solutions retenues par les exploitants prendrait alors un nouveau relief fort intéressant.

Un autre prolongement possible reviendrait à approfondir pour d'autres activités économiques réticulaires la réflexion sur la portée et les modalités concrètes de la recherche de maîtrise territoriale telle qu'elle peut s'appliquer pour des réseaux de transport en situation concurrentielle. Le territoire est alors compris comme une portion d'espace convoitée et devient un enjeu entre des acteurs économiques en quête d'un avantage concurrentiel. Dans ce sens, on pourrait aussi parler de "compétition géographique"[7] qui peut se lire suivant deux approches complémentaires, selon que le territoire est considéré comme un espace à desservir, ou selon une approche plus technique qui l'envisage comme le lieu support d'un système technique à travers l'implantation des infrastructures.

Deux études historiques américaines peuvent ici servir de référence, où la stratégie, le management et la question territoriale se rejoignent. Il s'agit

[7]Tye, "On the Effectiveness of Product and Gegraphic Compétition in Determining Market Dominance", *24 Transport Journal 5* ,1984.

d'une part de l'étude magistrale de A. Chandler[8] sur la naissance de la grande entreprise moderne aux Etats-Unis, et plus particulièrement son analyse des réseaux ferrés américains au 19ème siècle. D'autre part la recherche de T. H. Hughes[9] sur la diffusion de l'électrification dans les sociétés développées, et tout particulièrement le cas d'expansion extraordinaire de la *Chicago Edison Company* sous la direction de S. Insull dans le premier tiers de ce siècle. Les deux études s'intéressent, sans s'y limiter, aux logiques spatiales d'entreprises réticulaires. Elles présentent une intéressante interprétation de logiques spatiales de croissance de réseaux techniques. D'autres types de transports réticulaires sont aussi concernés par l'appréhension de cette dimension territoriale, au rang desquels il faut bien sûr citer le cas des réseaux aériens lors de la libéralisation du transport aérien aux Etats-Unis durant les années 1980 dans leur stratégie de reconfiguration autour de hubs[10]. Les analyses restent encore souvent à réaliser pour la téléphonie mobile en France par exemple ou le développement des liaisons de bus en Grande Bretagne, activités économiques de réseau où la dimension spatiale peut jouer un rôle central. Elles pourraient fournir d'autres exemples précieux dans une perspective élargie où l'enjeu serait de systématiser pour différents réseaux la composante territoriale comme élément stratégique.

Une semblable perspective se conçoit en renforçant la démarche du croisement des différentes disciplines abordées : la géographie économique et l'économie industrielle pour lesquelles le comportement spatial résulte

^Chandler A. D., *La main visible des managers, une analyse historique,* Economica, Paris, 1988, 635 p.

^Hughes T. P., *Networks of Power, Electrification of Western Society,* The John Hopkins University Press, Baltimore & London, 1983, 474 p.

[10]C'est bien en effet le facteur limitant que constitue l'aéroport qui devient stratégique ; le phénomène de *hubbing* s'interprète alors comme l'expression d'un monopole géographique. Le choix de cette plate-forme est déterminant pour la compétitivité. La compagnie dominante va chercher à saturer l'accessibilité de son aéroport pour empêcher tout concurrent d'y prendre pied *(occupation élargie du champ spatio-temporel).* Cette position une fois acquise lui permet ainsi d'éliminer progressivement toute concurrence *qui n'est pas en mesure d'offrir des services comparables aux siens.* Elle acquiert une monopolisation des créneaux horaires qui constituent la ressource stratégique rare, tendant à constituer des *"forteresses aéroportuaires".* Un phénomène semblable d'éviction se vérifie aussi pour les intégrateurs à l'échelle des liaisons intercontinentales.

Pour une analyse générale de cette logique, on peut se reporter à

Rezgui S., *Efficience et nature de la concurrence dans l'industrie mondiale du transport aérien. théorie et modèle empirique d'analyse de l'offre du transport aérien sur les liaisons intra-européennes,* thèse de doctorat nouveau régime en sciences économiques et gestion, Paris XIII, Avril 1995, 302 pp.

de choix et de contraintes variées qui soulignent la diversité des rapports que ces entreprises entretiennent avec le territoire :

- contraintes de **localisation** des sites (prise en compte des autres réseaux ou installations publiques existantes)
- contraintes **d'organisation technico-économique** qui peuvent se traduire aussi bien en termes morphologiques et qu'en termes de couverture commerciale
- contraintes **stratégiques** de développement géographique (l'espace comme paramètre de la segmentation de l'offre)
- contraintes de **partage territorial** et de pouvoir de marché (imbrications des échelles et des acteurs), système de correspondants et sous-traitants.

La question abordée au travers de réseaux techniques peut toujours être envisagée dans une perspective territoriale au sens d'une appropriation de l'espace, comme ressource rare dont le contrôle revêt un avantage concurrentiel décisif. La concurrence s'exprime par rapport à la recherche d'exclusivité territoriale, la maîtrise des points d'ancrage du réseau qui peut être ponctuel (cas des aéroports) ou s'organiser selon une emprise linéaire (chemin de fer). Le cas de la messagerie souligne que la morphologie du système peut s'interpréter également comme un élément de compétitivité.

La recherche sur la logique économique et spatiale des réseaux de transport trouve enfin tout son intérêt dans un contexte de progressive libéralisation des entreprises de réseau en Europe (réseaux aériens, téléphone mobile et fixe, distribution de gaz et d'électricité, chemin de fer, services postaux) et dans la recomposition de leur territorialité. Dans ce sens, les réseaux de messagerie offrent un intérêt illustratif dans une perspective de réseaux concurrentiels. Même si les résultats présentés ne sont évidemment pas directement transposables comme tels à d'autres domaines d'activités dont les spécificités techniques et économiques doivent être pris en compte, ils proposent une référence caractérisée par la souplesse et l'adaptabilité, dans un cadre concurrentiel, alors que l'on retient généralement l'analyse de réseaux aux opérateurs uniques et souvent publics.

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrages théoriques généraux

-Géographie

Auphan E., *Quel avenir pour les réseaux ferrés d'Europe occidentale ?* Mémoire et documents de géographie, Editions du CNRS, Paris, 1991, 204 p.

Auphan E., Barré M., Chesnais M., Marcadon J., Les *transports, géographie de la circulation dans le monde d'aujourd'hui,* Prépas géographie, Armand Colin, Paris, 215 p.

Bailly et al., *Les concepts de la géographie humaine,* Masson, 3è édition, Paris, 1995, 263 p. (en particulier les chapitres 11 "La géographie économique" de H. Béguin et 12 "La géographie des transports"de G. Pini) .

Bavoux J.-J., Charrier J.-B., *Transport et structuration de l'Union européenne,* Masson Géographie, Paris, 1994, 222 p.

Blanchard M., *Géographie des chemins de fer,* Collection Géographie humaine, Gallimard, Paris, 1942, 223 p.

Brunet R., Ferras R., Théry H., *Les mots de la géographie,* Reclus-La Documentation Française.

Chesnais M., *Transports et espace français,* Masson, Collection Géographie, Paris, 1980,212 p.

Chesnais M., *Représentation systémique des réseaux dans leur environnement,* Géosycom, Caen, 1981.

Claval P., *Elément de géographie économique,* M-T Genin et Litec, Paris, 1973, 352 **p.**

Marconis R., *Midi-Pyrénées XIXè-XXè siècles : transports, espace, société,* Ed. Milan, Toulouse, 1984.

Mérenne E., *Géographie des tra7isports,* Nathan Université, Paris, 192 p.

Merlin P., *Géographie, économie et planification des transports,* P.U.F., Paris, 1991.

Raffestin C, *Pour une géographie du pouvoir,* LITEC, Paris, 1981.

Varlet *]., L'interconnexion des réseaux de transport en Europe, éléments de géographie prospective,* Institut du transport aérien, Etudes et Documents, Vol. 24, 1992, 200 p.

Wackermann G., *Le transport des marchandises dans l'Europe de demain,* Le Cherche Midi, Paris, 238 p.

Wolkowitch M., *Géographie des transports,* Coll. Cursus, Armand Colin, Paris, 1992,192 p.

Zembri P., *Les réseaux de transports collectifs régionaux en France depuis la décentralisation : contribution à une approche géographique,* thèse de doctorat nouveau régime, IUP-Paris XII, 489 p.

-Economie

Alvergne C, *Vingt-Cinq ans d'évolution de lindustrie et des territoires français, Coll. Emploi, Industrie et Territoire,* L'Harmattan, Paris, 1997, 207 p.

Auray J.-P., Bailly A., Deycke P., Huriot J.-M., *Encyclopédie d'économie spatiale, concepts-comportements-organisation,* Economica, Paris, 1994, 427 p.

Becattini G., "Le district marshallien : une notion socio-économique", in G.

Benko, A. Lipietz (Dir.), *Les régions qui gagnent,* PUF, Paris, 1992, 424 p.

Benko G., *La science régionale,* Que sais-je n° 3355, PUF, Paris, 1998, 126 p.

Chevalier J.-M. (Dir), *L'économie industrielle des stratégies d'entreprises,* Montchrestien, Paris, 1995, 264 p.

Derycke P.H. (Dir.), *Espace et dynamiques territoriales,* Economica, Paris, 1992, 336 p.

Encaoua D., Perrot A., *Concurrence et coopération dans le transport aérien en Europe,* Rapport pour la Commission des Communautés Européennes, Direction Générale de la Concurrence (DG IV), Octobre 1991, 162 p.

Glais M., *Economie industrielle, les stratégies concurrentielles des firmes,* Litec, Paris, 578 p.

Mintzberg H., Quinn J. B., *The strategy process, concepts, contexts, cases,* 2è édition, Prentice-Hall International, 1991, 1083 p.

Paché G., Paraponaris C_v *L'entreprise en réseau,* Que sais-je? n°2704, Presses Universitaires de France, Paris, 1993, 127 p.

Pavaux *]., L'économie du transport aérien : la concurrence impraticable,* Economica, Paris, 1984, 434 p.

Pavaux J., Chapitre Transports, pp. 1707-1756, in Greffe X. et al. (Ed.) *Encyclopédie économique,* Economica, Paris 2 t., 1990, 2188 p.

Porter M., "The transition to industry maturity", in Mintzberg, J.B. Brian, *The strategy process, concepts, contexts, cases,* 1991, Prentice Hall, London, 1083 p.

Rezgui S., *Efficience et nature de la concurrence dans l'industrie mondiale du transport aérien : théorie et modèle empirique d'analyse de l'offre du transport aérien sur les liaisons intra-européennes,* Thèse de doctorat en sciences économiques et gestion, Paris XIII, 1995. 302 p.

-Analyse des réseaux

Akierman L., *Représentations graphiques des réseaux,* Mémoire de DEA, ENPC-Paris XII, 1988,110 p.

Chorley R.J., Haggett P., *Network Anahjsis in Geography,* Edward Arnold Ltd, London, 1969, 2 tomes, 347 p.

Curien N., "Leçon inaugurale au CNAM", 30 mars, *903 Express* , Vol. 4, n°2, mai 1993.

Curien N., Gensollen M., "De la théorie des structures industrielles à l'économie des réseaux de télécommunication", in Revue économique, n°2, mars 1987, pp. 521-578.

Curien N., Dupuy G., *Réseaux de communication, Marchés et territoires,* Presses de l'ENPC, 1996,176 p.

Dupuy G., *Système, réseaux et territoires, principes de réseautique territoriale,* Presses de l'école nationale des ponts et chaussées, Paris, 1985, 168 p.

Dupuy G., "Les réseaux techniques sont-ils des réseaux territoriaux?", in *L'Espace Géographique,* n°3, 1987, pp. 175-184.

Dupuy G., "Vers une théorie territoriale des réseaux", in *Annales de Géographie,* n°538, nov.-déc. 1987.

Dupuy G. et al., *Réseau territoriaux,* Paradigme, Caen, 1988, 286 p.

Dupuy G., *L'urbanisme des réseaux,* Coll.U, Armand Colin, Paris, 1991, 198 p.

Dupuy G., "Géographie et économie des réseaux", in *L'espace géographique,* n°3, 1993, pp. 193-209.

Dupuy G., "Réseau", article in Auray J.-P. et Bailly A., *Encyclopédie d'économie spatiale,* Economica, Paris, 427 p.

GEM (Groupe d'Etude et de Mobilisation), Réseaux et territoires, Reclus-La documentation française, 1993, 175 p.

Hagett P., *L'analyse en géographie humaine.*

Haggett P., *L'analyse spatiale en géographie humaine,* Armand Colin, Paris, 1973, 390 p., en particulier chapitre 3 "Les réseaux", pp. 73-100.

Kansky K., "Structure of Transport Networks : Relationship between Network Geometry and Régional Characteristics", University of Chicago, Department of Geography, *Research Papers,* 84, 1963.

Lemoigne J.-L., *La théorie du système général,* PUF, Paris, 1977, 320 p.

Ménerault P., *Réseaux de transport et solidarités territoriales en milieu urbain,* thèse de doctorat, IUP-Paris XII, mars 1991, 420 p.

Mimram M., *Structures et formes,* Dunod-Presses des Ponts et Chaussées, 1983, 124 p.

Offner J.-M., "Le développement des réseaux techniques : un modèle générique", in *Flux,* n°13/14, juillet-décenbre 1993, pp.11-18.

Offner J.-M., *Réseaux, territoires et organisation sociale, Problèmes politiques et sociaux,* La documentation française, Paris, 1994, 60 p.

Offner J.-M., *Réseaux et territoires, significations croisées,* Editions de l'Aube, La Tour d'Aiguës, 1996, 280 p.

Rowe F., Veltz P., *Entreprises et territoires en réseaux,* Presses de l'école nationale des ponts et chaussées, Paris, 1991, 304 p.

Ruijgrok C. J., "Netwerken in de transportsector" (Les réseaux dans le secteur des transports), *ESB,* 1987, pp. 941-943.

Sander A., *Les points-de-réseaux comme forme urbaine. Morphogenèse et enjeux de conception,* Thèse nouveau régime, IUP-Paris XII, décembre 1995, 349 p.

2. Transport de marchandises et logistique

-Fret

Aéroports Magazine, "La guerre du fret express aura bien lieu", n°263, nov. 1995.

Artous A., Salini P., *Comprendre l'industrialisation du transport routier, une modernisation contradictoire,* Editions Liaisons, Rueil-Malmaison, 1997, 196 p-

Bernadet M., *Le transport routier de marchandise, fonctionnement et dysfonctionnements,* Economica, Paris, 1997, 323 p.

Berthod J.C., "Les réseaux de commissionnaires de transport, une nouvelle logique ?", Rencontres internationales de l'E.N.P.C, L'Europe des Transports et des Télécommunications, 7 et 8 décembre 1989.

Bonafous A., F. Plassard, B. Vulin (dir.), *Circuler demain,* Datar-Ed. de l'Aube, La Tour d'Aiguës, 1993, 191 p.

Bonnafous A., "Mutation des systèmes de transport et radialisation de l'espace", in *Revue d'Economie Régionale et Urbaine,* n°2, pp. 307-316.

Bossin P., *Stratégie européenne des entreprises de transport routier de marchandises : mythe ou réalités ?* , thèse de doctorat, Lyon, avril 1994.

Dablanc L., *Entre police et service : l'action publique sur le transport de marchandises en ville. Le cas des métropoles de Paris et New York,* Thèse de doctorat, ENPC, 1997,488 p.

Dablanc L., Massé F., "Les centres de distribution urbaine : un tableau comparatif", in *Transports Urbains,* n°91, avril-juin 1996.

Dablanc Laetitia, "L'invisibilité juridique du transport de marchandises en ville", in *Les Cahiers Scientifiques du Transport,* n°31/1997, pp. 5-29.

Eurosiris (Bureau d'études), *Schéma régional multimodal de transports de marchandises du Nord-Pas-de-Calais,* Diagnostic général des flux, Etude établie pour la région Nord-Pas-de-Calais, Paris, 1996.

Fischel *M.,Analyse comparative du secteur des commissionnaires de transport en France et en Allemagne,* Thèse de Doctorat de 3ème cycle, Paris I, 1984.

Gérondeau C., *Les transports en Europe,* EDS, 1996, 424 p.

Global Logistique Conseil (Bureau d'études), *Regroupement et coopération de petites entreprises de transport,* Etude réalisée pour le compte du Ministère des Transports-Direction des Transports Terrestres, avril 1992, 19 p.

Gouvernai E. et al., "Pratiques de transport des industries et des commerces de gros, Résultats de l'analyse de 5000 chaînes de transport", *Rapport INRETS* n°99, Arcueil, 142 p., 1989.

Gouvernai E., *The double nature of freight centres : at the intersection of private logistics networks and public network,* communication, ESTI, novembre 1995.

Grand L., *Les relations de sous-traitance dans le secteur des transports routiers de marchandises,* thèse de doctorat en Sciences Economiques, Université Lumière Lyon 2, 1997, 373 p.

Guilbault M./'Quels besoins pour les chargeurs? Variété de la demande et choix de transport", *Rapport INRETS N°178,* Mai 1994, 71 p.

L'Officiel des Transporteurs", Livraisons urbaines, quelles solutions pour demain?", n°1990, 20/6/98, pp. 26-37.

La documentation française, *Régions et transport de marchandises,* Travaux et Recherches de Propective, Paris, février 1984, 233 p.

Molin B., *Les réseaux hub and spokes, analyse d'une logique bien particulière,* Laboratoire d'Economie des Transports, DATAR, Programme Prospective et Territoire, fév. 1994, 60 p.

Jalard B., Leroy B., "Le fret à grande vitesse", in *Revue Générale des Chemins de Fer,* Septembre 1993, pp. 19-24.

Jannin P., *Créer et gérer une entreprise de transport,* Celse, Paris, 1996, 234 p.

Lamy Transport, (3 tomes), Paris, 24ème Edition, 1998.

Laufer Y., *Lexique trilingue du transport et de la logistique,* Celse, 1992, 352 p.

O.E.S.T., D.R.A.S.T., T.E.R., *Les grands groupes de transport de marchandises opérant en Europe,* Ministère des transports, août 1995, poly. 70 p.

Salini P., *Economie politique des Transports routiers de marchandises,* Celse, Paris, 1995, 203 p.

Savy M., "Le transport de marchandises : service ou industrie ?", in *Les cahiers scientifiques du transport,* n° 15-16, 1987, pp. 151-172.

Savy M., *Logistique et territoire,* Reclus, 1993, 139 p., carte p. 60.

Savy M., Cours de transport de marchandises, 1994-95, ENPC, dactyl.

SODISYS (Bureau d'études), *Marchandises en ville, Etude préliminaire de centres logistiques urbains, Arras, Douai, Lille,* Décision d'aide à la recherche

n°95 MT 0048 du Ministère de l'Equipement, du Logement, des Transports et du Tourime, Paris,1996.

-Logistique

Arnold P., Béguin H., Peeters D., Thomas L, "Réseau de transport et localisations optimales", in *Flux,* n° 27-28, janvier-juin 1997, pp. 5-16.

ASLOG (Association française pour la logistique), *Guide bibliographique en logistique,* 2ème éd., juin 1996, 80 p.

Besson P., Savy M., Valeyre A., Veltz P., *Gestion de production et transports : vers une nouvelle économie de la circulation,* Paradigme, Caen, 1988.

Chambost L, *Mise en place d'un réseau logistique de plates-formes du froid : stratégie et structure de l'organisation,* Mémoire de DEA, ENPC-Paris XII, 1991, 72 p.

Club EUROTRANS, *La polarisation des espaces logistiques européens,* 2 tomes, CRET, Aix-en-Provence, fév. 1993.

Club EUROTRANS, La messagerie express en Europe, LATTS-CRET, juin 1991, poly. 377 p.

Colin *].,* "Les entreprises européennes et leurs réseaux de transport", in *Circuler demain,* sous dir. d'A.Bonafous, F. Plassard, B. Vulin, Datar-Ed. de l'Aube, La Tour d'Aiguës, 1993.

Colin *)..,* Savy M., Logistique, *Transport et prestation de services : les flux rapides,* 6èmes assises nationales de l'économie logistique, Octobre 1990, 150 p.

Eurosiris (Bureau d'études), *Logique, organisation géo-fonctionnelle firme et territoire,* DATAR, juin 1993, 2 tomes poly.

Eurosiris (Bureau d'études), *Localisation et organisation spatiale des firmes : le rôle majeur de la logistique,* Datar Programme Prospective et Territoire, 1994, poly., 62 p.

Huston, J.H., Butler, *The location of airline hubs,* Department of Economies, Trinity University, 1990, 14 p.

Me Kinnon A. C, *Physical distribution Systems,* Routledge, London-New York, 1989,316 p.

O.C.D.E., *La logistique avancée et le transport routier de marchandises,* Paris 1992,191 p.

Paché G., *La logistique : enjeux stratégiques,* Vuibert Entreprise, Paris, 1994, 186p.

Rowe F., Savy M., *Les fonctions d'organisation dans l'industrie du fret,* ENPC, 1989, 80 p.

Savy M., Veltz P. (Dir), *Les nouveaux espaces de l'entreprise,* Datar/Les éditions de l'Aube, LA Tour d'Aiguës, 1993, 199 p.

Tixier D., Mathe H., Colin }., *La logistique au service de l'entreprise,* Dunod Entreprise, Paris, 1988.

Tyroyanni H., *Economie industrielle et organisation des marchés de transport public routier de marchandises,* Thèse de doctorat ENPC, oct. 1990, 349 p.

Vermunt A.J. *M.,Wegeri naar logistieke dientverlening,* Proefschrift , Katholieke Universiteit Brabant, (Les voies de la prestation logistique, thèse de doctorat soutenue à l'Université catholique du Brabant), 1993, 185 p.

3. Messagerie

-Documents et rapports divers

Artous A., "La fin de l'express?", in *Liaisons Transports,* n°5, juillet/août 1994.

Beyer A., *Delivery Services as Territorial Innovation in Logistics, Domestic Market Evolution in France and the Netherlands,* avril 1996, LATTS-INRO/TNO, Delft.

Branche F. *Conception et exploitation d'un réseau,* EST, cours de première année, polygraphié, Paris 1995/96.

Branche F., *La messagerie express,* ENPC/CERTES, doc. dactyl., novembre 1988, p.17.

Brax B., "L'express" in *La messagerie Express,* CEMT ,Table Ronde 101, Paris, 1996,123 p., p. 11.

Coulomb F., Savy M., *Les auxiliaires de transport : approche bibliographique,* LATTS-Ministère des Transports, juillet 1987, polygr.

"Damas, le réseau mondial et *Transports d'hier et d'aujourd'hui",* Plaquette de présentation.

Dobong'na J. (Dir.), *Le groupage/dégroupage en France,* recherche de critères pour une analyse typologique de la profession, Paris, juin 1984 115 p.

Duhautois R., "Résultats de l'enquête messagerie, 3ème et 4ème trimestre 1996, in *SES Infos rapides* n°9, DAEI-Service économique et Statistique, Ministère des transports.

Dumont-Fouya L., *Rapport sur les difficultés rencontrées dans les enlèvements et dans les livraisons de marchandises diverses en Ile-de-France liées aux problèmes de circulation et de réception,* Comité Economique et social de la région Ile-de-France, février 1991.

Duparc L., *La Poste aujourd'hui et demain, Ministère des Postes, des Télécommunications,* Paris, 1989, 222 p.

Ernest Dit Alban D., *Organisation du Système d'information et de stratégie d'entreprise étendue, les sytèmes d'infonnation coopératifs,* Thèse de Doctorat es Sciences de Gestion, Université Paris I Panthéon Sorbonne, 1996, 613p.

Eurostaf-Eurosiris (Bureau d'études), *Messagerie et fret Express, perspectives stratégiques et financières,* Paris, 1995.

Freichel S., *Organisation von Logistikservice-Netzwerken, Theoretische Konzeption und empirische Fallstudien,* Erich Schmitt Verlag, 1992, 381 p. (analyse des systèmes de coopération dans la messagerie allemande).

Jannin P, *La compréhension des mécanismes des prix en messagerie, Méthodologie d'analyse des coûts et suivi de leur évolution,* Conférence SITL du 30 mars 1995.

Jet Services, Dossier de presse 1995.

O.E.S.T, Stratorg, *La messagerie, une industrie en voie de maturation,* Document interne, août 1995.

O.E.S.T.-STRATORG, *Les facteurs clés de succès dans la messagerie,* Synopsis, août 1995, Ministère des Transports, Document de travail.

Osiris Conseil (Bureau d'études), *Le marché français de la logistique,* Paris, Etude de marché, 2 vol., 1992.

Racheline M., *Le transport de messagerie,* Collection Encyclopédie 3000, Editions Atlas, 1998, 95 p.

Rageau F., Laguzet C, "Le transport léger : quelques chiffres", in *Notes de synthèse du SES,* mars-avril 1998.

Rémy A., Dréno P., "La Messagerie à l'horizon 2000", *Notes de syrithèse,* OEST, 1995

Salini P., Selosse P., *Les integrators et le fret express en Europe,* OEST, Paris, 1988.

Salini P., Selosse P., *Acteurs et enjeux du fret express en Europe,* OEST, Paris, 1990.

Savy M., Le deuxième âge de l'express, *Transport,* n°359, mai-juin 1993.

Savy M., "Morphologie et géographie des réseaux logistiques", in Savy M., Veltz P., *Economie globale et réinvention du local,* Datar/Editions de l'Aube, 1995, 189 p., pp. 85-94.

Savy M., "La messagerie express en Europe", in *La messagerie express,* Table Ronde 101, CEMT, Paris, 1996, 123 p.

Simon *].,* "Grand chaudron et petits chaudrons", *L'officiel des transporteurs,* n°1899, 22 juin 1996.

Tilche M., "SFMI-Chronopost, pas d'aides de l'Etat", in *Bulletin des Transports et de la logistique,* n° 2760 du 6 juillet 1998, p. 512.

Transconsult (Bureau d'études), *Le transport air-route de Messagerie,* décembre 1980.

Transport Magazine, Spécial 1995-1996, Les 500 premières entreprises de transport routier en chiffres , n°137, déc. 1995-janv.l996.

Transport Magazine,, "Choletais : la Mecque du transport", Juin 1995, pp. 44-52.

Triangle (Bureau d'études), *The French Express Market,* juin 1989, 140 p.

Vulin B., "Le hub, élément fondamental des stratégies des acteurs de l'express", *Les cahiers Scientifiques du Transport,* n° 26, 1992, p. 147-168.

Yannis G., *Système d'information et stratégie dans les transports. Le cas du Transport Express,* Thèse de doctorat ENPC, mars 1993, 337 p.

-Mémoires de fin d'étude et rapports de stage sur la messagerie

Amara K., *Détermination et analyse des coûts de livraison terminale en messagerie express : le cas d'Elite Express,* rapport de fin d'Etude , DEA

Audran E., *La messagerie en France : les petits colis prennent du poids,* Mémoire de fin d'étude, EDTR, Moncy Saint Eloi 1995, dactyl, 81 p.

Balivo C, *Monopole Postal et transport d'objets légers,* Mémoire de fin d'études, DESS Transports International, Paris I, 1994.

Boissarié H., *Colisystem,* rapport de stage, IMTL, 1995.

Deguerne C, *Le regroupement : une stratégie de poids pour les messagers régionaux,* Mémoire de fin d'études, E.D.T.R, Mai 1996, Monchy-SaintEloi,43p.

Doyen P., *Le fonctionnement d'un service de fret express. L'exemple de TAT Express,* Mémoire de DESS, Paris I, 1989.

Duong P., *Flux rapides, fret express et transport aérien intérieur,* Mémoire de DEA ENPC-Paris XII, 2 tomes, 1991.

Facy T., *Avec l'essor des spécialistes, quelle place pour les messagers généralistes?,* Mémoires de fin d'Etude EDTR, 1996, 69 p.

Funel L., *L'air express Industry aux USA,* polygraphié, ENPC, 104 p.

Henriquez M., *Pratiques de l'échange de données informatisées EDI dans les transports routiers de marchandises,* INRETS, Arcueil, 1993.

Laplagne O., *Les plates-formes logistiques dans les départements de la Petite Couronne de l'Ile-de-France,* Mémoire de DEA Transport, ENPC-IUP Paris XII, oct. 1996.

Le Bras-Mehlman E., *Etude des réseaux nationaux et européens du groupe SCETA,* Projet de fins d'études, ENPC, Paris, 1991.

Mary J.-F., *Les flux intervilles en France,* Mémoire de maîtrise, Université de Rouen, CNRS-URA 1351 Modélisation et traitement graphiques en Géographie, Rouen, octobre 1995.

Renotini C, *La distribution du livre,* sous dir. de M. Coudrai, 1994, ENOES, 71 p.

Ribeau P., *Le problème des retours en Transport routier de marchandises, un Transporteur routier breton,* Mémoire de fin d'études, EST, Paris, 1989.

Rouland P., *La messagerie Express et assimilée dans les principaux pays européens,* DEA Transport ENPC, Paris, 98p.

Thibeaux A., *L'introduction de l'échange de données informatisées dans la messagerie express,* Mémoire de DEA, ENPC, 1995, 63 p.

Tridot J.-M., *Les tournées d'une entreprise de messagerie, Méthodes actuelles, techniques futures,* DESS "Transport et distribution", Université Paris Panthéon-Sorbonne, mai 1990.

-Histoire de la messagerie et des transports

Bourgeois R., *L'exploitation commerciale des chemins de fer français,* Eyrolles, Paris, 1946, 472 p.

Boyaux et Dargeou, "Modification du régime d'acheminement et de tarification des transports de marchandises sur la SNCF", *Revue Générale des Chemins de Fer,* Janv/Fév. 1946, n°l.

Braudel F., Fèbvre L. (ss.Dir.), *Histoire Economique et Sociale de la France,* 1789-Années 1880, Premier Volume p. 253.

Brion, "Tarification des chemins de fer français, sn évolution depuis la guerre", *inRevue Générale des Chemins de Fer,* mai 1934, pp. 409-433.

Calberson, *Commission de plans de transport* (mars 1989), Analyse et propositions, Document dactylographié.

Caron F., *Histoire des chemins de fer en France 1740-1883,* Fayard, Paris, 1997.

Cavaillès H., *La route française, son histoire, sa fonction, étude de géographie humaine,* Armand Colin, Paris, 1946, 394 p.

Centre National de Documentation Pédagogique, *L'histoire de la poste, Textes et Documents pour la classe,* n°689, fév. 1995, p.7.

Chagnaud V., Gasser B., Pereira da Silva C, Reynaud C, Salini P., *L'espace des transports,* OEST, Paris, 1987, 310 p.

Chandler A. D., *La main visible des managers, une analyse historique,* Economica, Paris, Trad Française, 635 p.

Charbon P., *Au temps des malles-poste et des dilligences,* Editions Jean-Pierre Gyss, 1979,171 p.

Charbon P., "Les entreprises de messagerie, de Turgot au chemin de fer", in *Le voyage en France, op.cit.,* p. 38.

Charbon P., "Les messageries en France au 18ème siècle", *La diligence d'Alsace,* n°15,1976.

Chevalier O., "La Diligence de Strasbourg à Lyon a-t-elle été tirée par des boeufs ?" *La Diligence d'Alsace,* n°13, 1975.

Crescent G., *Ma vie que je vous souhaite,* Document Fixot, Paris, 1992, 208 p.

Delacarte et Pouzadoux, "Desserte routière des petites gares de l'artère Paris-Lyon", *Revue Générale des Chemins de Fer,* mars 1948, n°3, 69ème année, pp. 73-78.

Delassus, "Modification du régime d'acheminement et de tarification des transports de marchandises sur la SNCF", *Notre Trafic,* janv. 1946, n°12, pp. 12-14.

Doudrich, "La convention de 1938 sur le transport des colis postaux", in *Revue générale des chemins de fer,* n°l, 1939, pp. 3-17.

Douxami M., "Les bureaux de ville de Paris", *Notre trafic,* juillet 1955, n°126.

Douxami, "Les services de camionnage à Paris", *Notre trafic,* sept. 1946, n°20.

Escolle, "La tarification des marchandises des chemins de fer français", *inRevue Générale des Chemins de Fer,* avril 1938, pp. 225-240.

Gazagnadou D., *La Poste à relais, la diffusion d'une technique de pouvoir à travers l'Eurasie, la Chine, les pays d'Islam, l'Europe,* Ed. Kimé, 1994.

Guerville A. "Le nouveau plan de transport par fer", *Revue Générale des Chemins de Fer,* avril 1966.

Guibert R. "La chaîne des transports et des manutentions dans les chemins de fer équipements terminaux", *Notre trafic,* juin 1951, n°77.

Guibert R., "La remorque rail-route", *Notre trafic,* juillet 1951, n°78.

Guibert R., "Le groupe SCETA", *Revue Générale des Chemins de Fer,* février 1977.

Hughes T.P., *Networks of Power : Electrification in Western Society 1880-1930,* The John Hopkins University Press, Baltimore, 1983.

Jones *}., Un siècle de politique de transport en France,* Celse, Paris, 1996, 239 p.

Lacoste L., "Les principes de base de la nouvelle organisation des transports de détail et de colis", *Revue Générale des Chemins de Fer,* avril 1966, pp. 200-205.

Lohier "La nouvelle tarification des petits colis et des expéditions de détail sur les grands réseaux français", in *Revue Générale des Chemins de Fer,* fév. 1936, pp. 84-93.

Marcou A., *Le groupage des marchandises par rail et par route en France,* Thèse pour le doctorat de droit privé, Faculté de droit et des sciences économiques de Paris, décembre 1960, 190 p.

Ministère des Transports, *Commission chargée d'étudier un plan d'ensemble dans le secteur des transports routiers de marchandises,* Rapport, février 1970.

Musée national de la Voiture et du tourisme, *Le Voyage en France : du Maître de poste au chef de gare 1740-1914,* Château de Compiègne, Réunion des musées nationaux, 1997.

Musnier R., *Les Messageries Nationales, Histoire d'une société de transport pendant 150 ans,* Paris, 1948.

Neiertz N., *La coordination des transports en France de 1918 à nos jours,* Thèse de doctorat, Histoire, Paris IV, 1995.

Nougaret P., "La poste aux chevaux de 1740 à 1872", in *Le Voyage en France, Du Maître de poste au chef de gare 1740-1914, op.cit.*

Pieffort, "Le service national des messageries", *Revue Générale des Chemins de Fer,* mai 1971.

Pieffort M., "Le service national des messageries (Sernam) en 1974", *Revue Générale des Chemins de fer,* novembre 1974.

Poulet J., "La nouvelle organisation des services terminaux dans le transport des expéditions de détail et des colis", *Revue Générale des Chemins de Fer,* avril 1966.

Rapport Coquant de 1969, *"chargée d'étudier les problèmes posés par le transport des marchandises sous la forme d'expédition de détail".*

Ribeill G., *La révolution ferroviaire, la formation des compagnies de chemin de fer en France, 1823-1870,* Belin, Paris, 1993, 480 p.

Ribeill G., "La question des tarifs ferroviaires de marchandises sous le Second Empire : débats et conflits d'intérêts", in *Revue d'Histoire des chemins de fer,* hors série n°3, Les transports par fer et leurs clientèles, 1992.

Rimbeau, *Les commisionnaires de transport. Les entreprises de groupage des marchandises,* Ecole Supérieure des Transports, cours de première année, Paris 1980.

Salini, *L'intervention de l'Etat sur l'exploitation des transports terrestres de marchandises en France entre 1840 et 1938,* Thèse de Doctorat de 3è cycle, Paris IX, 1978.

Sautter D., "Le renouveau du Sernam", *Revue Générale des Chemins de Fer,* mai 1986.

T.E.R. (Transport Etude Recherches, Bureau d'études), *Les grandes entreprises françaises de transport,* S.A.E.P., Direction des Affaires Economiques, Financières et Administratives, Ministère des transports, Paris, mars 1983, (2 vol).

T.E.R.(Bureau d'études), *L'innovation technologique dans le secteur de la messagerie,* avril 1984, 66 p.

Thomasson P., *Cinquante années aux transports Bernis,* Ed. "Les Monédières", Treignac, 1987, 272 p.

Thomson Peter, *Sharing the Success, The story of NFC (National Freight Corporation),* Collins, London 1990, 224p.

Vaille E., "La Poste et l'université dans l'Ancienne France", *Bulletin d'Informations, de Documentation et de Statistique,* mars 1935.

Vaille E., "La Poste et l'université dans l'Ancienne France", in *Bulletin d'Informations, de Documentation et de Statistique,* mars 1935.

Vaille E., "Le monopole des postes et messageries sous l'Ancien Régime", *Bulletin d'Informations, de Documentation et de Statistique,* nov. 1934.

Vaille E., *Histoire de la poste française,* PUF, t.l Jusqu'à la Révolution, Paris, 1948, 127 p., t.2 Depuis la Révolution, Paris, 1947.

Vie du Rail (La), "Courte histoire de la messagerie", n°2517, 1995.

Wolkowitsch M., *L'économie régionale des transports dans le Centre et le centre-Ouest de la France,* Sedes, Paris, i960, 535 p.

Woronoff D., *Histoire de l'industrie en France du 16ème siècle à nos jours,* Seuil Point Histoire, 674 p.

IL BIBLIOGRAPHIE GÉNÉRALE (223 Références)

Aéroports Magazine, "La guerre du fret express aura bien lieu", n°263, nov. 1995.

Akierman L., *Représentations graphiques des réseaux,* Mémoire de DEA, ENPC-Paris XII, 1988,110 p.

Alvergne C, *Vingt-Cinq ans d'évolution de lindnstrie et des territoires français, Coll. Emploi, Industrie et Territoire,* L'Harmattan, Paris, 1997, 207 p.

Amara K., *Détermination et analyse des coûts de livraison terminale en messagerie express : le cas d'Elite Express,* rapport de fin d'Etude, DEA Transport, Juin 1994, ENPC, 172 p.

Arnold P., Béguin H., Peeters D., Thomas L, "Réseau de transport et localisations optimales", in *Flux,* n° 27-28, janvier-juin 1997, pp. 5-16.

Artous A., "La fin de l'express ?", in *Liaisons Transports,* n°5, juillet/août 1994.

Artous A., Salini P., *Comprendre l'industrialisation du transport routier, une modernisation contradictoire,* Editions Liaisons, Rueil-Malmaison, 1997, 196 p-

ASLOG (Association française pour la logistique), *Guide bibliographique en logistique,* 2è éd., juin 1996, 80 p.

Audran E., *La messagerie en France : les petits colis prennent du poids,* Mémoire de fin d'étude, EDTR, Monchy Saint Eloi 1995, dactyl., 81 p.

Auphan E., *Quel avenir pour les réseaux ferrés d'Europe occidentale ?* Mémoire et documents de géographie, Editions du CNRS, Paris, 1991, 204 p.

Auphan E., Barré M., Chesnais M., Marcadon J., *Les transports, géographie de la circulation dans le monde d'aujourd'hui,* Prépas géographie, Armand Colin, Paris, 215 p.

Auray J.-P., Bailly A., Deycke P., Huriot J.-M, *Encyclopédie d'économie spatiale, concepts-comportements-organisation,* Economica, Paris, 1994, 427 p.

Bailly et al., *Les concepts de la géographie humaine,* Masson, 3è édition, Paris, 1995, 263 p. (en particulier les chapitres 11 "La géographie économique" de H. Béguin et 12 "La géographie des transports"de G. Pini) .

Balivo C, *Monopole Postal et transport d'objets légers,* Mémoire dé fin d'études, DESS Transports International, Paris I, 1994.

Bavoux J.-J., Charrier J.-B., *Transport et structuration de l'Union européenne,* Masson Géographie, Paris, 1994, 222 p.

Becattini G., "Le district marshallien : une notion socio-économique", in G. Benko, A. Lipietz (Ed.), *Les régions qui gagnent,* P.U.F., Paris, 1992, 424 p.

Benko G., *La science régionale,* Que sais-je n° 3355, PUF, Paris, 1998, 126 p.

Bernadet M., *Le transport routier de marchandise, fonctionnement et dysfonctionnements,* Economica, Paris, 1997, 323 p.

Berthod J.C., "Les réseaux de commissionnaires de transport, une nouvelle logique ?", Rencontres internationales de l'E.N.P.C, L'Europe des Transports et des Télécommunications, 7 et 8 décembre 1989.

Besson P., Savy M., Valeyre A., Veltz P., *Gestion de production et transports : vers une nouvelle économie de la circulation,* Paradigme, Caen, 1988.

Beyer A., "La mise en réseau des entreprises européennes de transport", in *Démarche et pratiques en analyse spatiale,* Actes de l'Ecole Thématique, Laboratoire Structures et Dynamiques Spatiales, Montpellier, septembre 1995.

Beyer A., *Delivery Services as Territorial Innovation in Logistics, Domestic Market Evolution in France and the Netherlands,* avril 1996, LATTS-INRO/TNO, Delft.

Beyer A., "Delivery Services as Territorial Innovation in *Logistics",Domestic Market Evolution and Spatial Pattems,* April 1996.

Blanchard M., *Géographie des chemins de fer,* Collection Géographie humaine, Gallimard, Paris, 1942, 223 p.

Boissarié H., *Colisystem,* rapport de stage, IMTL, 1995.

Bonafous A., F. Plassard, B. Vulin (dir.), *Circuler demain,* Datar-Ed. de l'Aube, La Tour d'Aiguës, 1993, 191 p.

Bonnafous A., "Mutation des systèmes de transport et radialisation de l'espace", in *Revue d'Economie Régionale et Urbaine,* n°2, pp. 307-316.

Bossin P., *Stratégie européenne des entreprises de transport routier de marchandises : mythe ou réalités* ? , thèse de doctorat, Lyon, avril 1994.

Bouquin H., *Les fondements du contrôle de gestion,* Que sais-je ? n° 2892, PUF, Paris, 1994,127 p.

Bourgeois R., *L'exploitation commerciale des chemins de fer français,* Eyrolles, Paris, 1946, 472 p.

Boyaux et Dargeou, "Modification du régime d'acheminement et de tarification des transports de marchandises sur la SNCF", *Revue Générale des Chemins de Fer,* Janv/Fév. 1946, n°l.

Branche F. *Conception et exploitation d'un réseau,* EST, cours de première année, polygraphié, Paris 1995/96.

Branche F., *La messagerie express,* ENPC/CERTES, doc. dactyl., novembre 1988, p.17.

Braudel F., Fèbvre L. (ss.Dir.), *Histoire Economique et Sociale de la France,* 1789-Années 1880, Premier Volume p. 253.

Brax B., "L'express" in *La messagerie Express,* CEMT /Table Ronde 101, Paris, 1996,123 p., p. 11.

Brion, "Tarification des chemins de fer français, son évolution depuis la guerre", in *Revue Générale des Chemins de Fer,* mai 1934, pp. 409-433.

Brunet R., Ferras R., Théry H., *Les mots de la géographie,* Reclus-La Documentation Française.

Cahiers français (les), *Les stratégies d'entreprise,* n° 275, mars-avril 1996, La documentation française, Paris, 115 p.

Calberson, *Commission de plans de transport* (mars 1989), Analyse et propositions, Document dactylographié.

Caron F., *Histoire des chemins de fer en France 1740-1883,* Fayard, Paris, 1997.

Cavaillès H., *La route française, son histoire, sa fonction, étude de géographie humaine,* Armand Colin, Paris, 1946, 394 p.

Centre National de Documentation Pédagogique, *L'histoire de la poste, Textes et Documents pour la classe,* n°689, fév. 1995.

Chagnaud V., Gasser B_v Pereira da Silva C_v Reynaud C, Salini P., *L'espace des transports,* OEST, Paris, 1987, 310 p.

Chambost I., *Mise en place d'un réseau logistique de plates-formes du froid : stratégie et structure de l'organisation,* Mémoire de DEA, ENPC-Paris XII, 1991, 72 p.

Chandler A. D., *La main visible des managers, une analyse historique,* Economica, Paris, Trad Française, 635 p.

Charbon P., *Au temps des malles-poste et des dilligences,* Editions Jean-Pierre Gyss, 1979,171 p.

Charbon P., "Les entreprises de messagerie, de Turgot au chemin de fer", in *Le voyage en France, op.cit.,* p. 38.

Charbon P., "Les messageries en France au 18ème siècle", *La diligence d'Alsace,* n°15, 1976.

Chesnais M., *Transports et espace français,* Masson, Collection Géographie, Paris, 1980, 212 p.

Chesnais M., *Représentation systémique des réseaux dans leur environnement,* Géosycom, Caen, 1981.

Chesnais M., *La genèse des réseaux. L'exemple du réseau ferroviaire français,* Colloque Rhin Rhône, Lyon, octobre 1989.

Chevalier J.-M. (Dir), *L'économie industrielle des stratégies d'entreprises,* Montchrestien, Paris, 1995, 264 p.

Chevalier O., "La Diligence de Strasbourg à Lyon a-t-elle été tirée par des boeufs ?" in *La Diligence d'Alsace,* n°13, 1975.

Chorley R.J., Haggett P., *Network Analysis in Geography,* Edward Arnold Ltd, London, 1969, 2 tomes, 347 p.

Claval P., *Elément de géographie économique,* M-T Genin et Litec, Paris, 1973, 352 p.

Club EUROTRANS, *La polarisation des espaces logistiques européens,* 2 tomes, CRET, Aix-en-Provence, fév. 1993.

Club EUROTRANS, La messagerie express en Europe, LATTS-CRET, juin 1991, poly. 377 p.

Colin *}.,* "Les entreprises européennes et leurs réseaux de transport", in *Circuler demain,* sous dir. d'A.Bonafous, F. Plassard, B. Vulin, Datar-Ed. de l'Aube, La Tour d'Aiguës, 1993.

Colin *].,* Savy M., Logistique, *Transport et prestation de services : les flux rapides,* 6èmes assises nationales de l'économie logistique, Octobre 1990, 150 P-

Coulomb F., Savy M., *Les auxiliaires de transport : approche bibliographique,* LATTS-Ministère des Transports, juillet 1987, polygr.

Crescent G., *Ma vie que je vous souhaite,* Document Fixot, Paris, 1992, 208 p.

Curien N. (Dir.), *Economie et management des entreprises de réseau,* Economica, Paris, 1992.

Curien N., "Leçon inaugurale au CNAM", 30 mars, *903 Express* , Vol. 4, n°2, mai 1993.

Curien N., Gensollen M., "De la théorie des structures industrielles à l'économie des réseaux de télécommunication", in *Revue économique,* n°2, mars 1987, pp. 521-578.

Curien N., Dupuy G., *Réseaux de communication, Marchés et territoires,* Presses de l'ENPC, 1996,176 p.

Dablanc L., *Entre police et service : l'action publique sur le transport de marchandises en ville. Le cas des métropoles de Paris et New York,* Thèse de doctorat, ENPC, 1997, 488 p.

Dablanc L., Massé F., "Les centres de distribution urbaine : un tableau comparatif", in *Transports Urbains,* n°91, avril-juin 1996.

Dablanc Laetitia, "L'invisibilité juridique du transport de marchandises en ville", in *Les Cahiers Scientifiques du Transport,* n°31/1997, pp. 5-29.

"Danzas, le réseau mondial et *Transports d'hier et d'aujourd'hui",* Plaquette de présentation.

Deguerne C, *Le regroupement : une stratégie de poids pour les messagers régionaux,* EDTR, Mémoire de fin d'étude, Monchy Saint Eloi, mai 1996., 43 p.

Delacarte et Pouzadoux, "Desserte routière des petites gares de l'artère Paris-Lyon", *Revue Générale des Chemins de Fer,* mars 1948, n°3, 69ème année, pp. 73-78.

Delassus, "Modification du régime d'acheminement et de tarification des transports de marchandises sur la SNCF", *Notre Trafic,* janv. 1946, n°12, pp. 12-14.

Derycke P.H. (Dir.), *Espace et dynamiques territoriales,* Economica, Paris, 1992, 336 p.

Dobong'na J. (Dir.), *Le groupage/dégroupage en France,* recherche de critères pour une analyse typologique de la profession, Paris, juin 1984 115 p.

Doudrich, "La convention de 1938 sur le transport des colis postaux", in *Revue générale des chemins de fer,* n°l, 1939, pp. 3-17.

Douxami M., "Les bureaux de ville de Paris", *Notre trafic,* juillet 1955, n°126.

Douxami, "Les services de camionnage à Paris", *Notre trafic,* sept. 1946, n°20.

Doyen P., *Le fonctionnement d'un service de fret express. L'exemple de TAT Express,* Mémoire de DESS, Paris I, 1989.

Duhautois R., "Résultats de l'enquête messagerie, 3ème et 4ème trimestre 1996, in *SES Infos rapides* n°9, DAEI-Service économique et Statistique, Ministère des transports.

Dumont-Fouya L., *Rapport sur les difficultés rencontrées dans les enlèvements et dans les livraisons de marchandises diverses en Ile-de-France liées aux problèmes de circulation et de réception,* Comité Economique et social de la région Ile-de-France, février 1991.

Duong P., *Flux rapides, fret express et transport aérien intérieur,* Mémoire de DEA ENPC-Paris XII, 2 tomes, 1991.

Duparc L., *La Poste aujourd'hui et demain, Ministère des Postes , des Télécommunications,* Paris, 1989, 222 p.

Dupuy G., *Système, réseaux et territoires, principes de réseautique territoriale,* Presses de l'école nationale des ponts et chaussées, Paris, 1985, 168 p.

Dupuy G., "Les réseaux techniques sont-ils des réseaux territoriaux ?", in *L'Espace Géographique,* n°3, 1987, pp. 175-184.

Dupuy G., "Vers une théorie territoriale des réseaux", in *Annales de Géographie,* n°538, nov.-déc. 1987.

Dupuy G. et al., *Réseau territoriaux,* Paradigme, Caen, 1988, 286 p.

Dupuy G., *L'urbanisme des réseaux,* Coll.U, Armand Colin, Paris, 1991, 198 p.

Dupuy G., "Géographie et économie des réseaux", in *L'espace géographique,* n°3,1993, pp. 193-209.

Dupuy G., article "Réseau", in Auray J.-P. et Bailly A., *Encyclopédie d'économie spatiale,* Economica, Paris, 1994, 427 p.

Encaoua D., Perrot A., *Concurrence et coopération dans le transport aérien en Europe,* Rapport pour la Commission des Communautés Européennes, Direction Générale de la Concurrence (DG IV), Octobre 1991, 162 p.

Ernest Dit Alban D., *Organisation du Système d'information et de stratégie d'entreprise étendue, les sytèmes d'information coopératifs,* Thèse de Doctorat es Sciences de Gestion, Université Paris I Panthéon Sorbonne, 1996, 613 p.

Escolle, "La tarification des marchandises des chemins de fer français", *inRevue Générale des Chemins de Fer,* avril 1938, pp. 225-240.

Eurosiris (Bureau d'études), *Schéma régional multimodal de transports de marchandises du Nord-Pas-de-Calais,* Diagnostic général des flux, Etude établie oir la région Nord-Pas-de-Calais, Paris, 1996.

Eurosiris (Bureau d'études), *Logique, organisation géo-fonctionnelle firme et territoire,* DATAR, juin 1993, 2 tomes poly.

Eurosiris (Bureau d'études), *Localisation et organisation spatiale des firmes : le rôle majeur de la logistique,* Datar Programme Prospective et Territoire, 1994, poly., 62 p.

Eurostaf-Eurosiris (Bureau d'études), *Messagerie et fret Express, perspectives stratégiques et financières,* Paris, 1995.

Facy T., *Avec l'essor des spécialistes, quelle place pour les messagers généralistes?,* Mémoires de fin d'Etude EDTR, 1996, 69 p.

Fischel M., *Analyse comparative du secteur des commissionnaires de transport en France et en Allemagne,* Thèse de Doctorat de 3ème cycle, Paris 1,1984.

Freichel S., *Organisation von Logistikservice-Netzwerken, Theoretische Konzeption und empirische Fallstudien,* Erich Schmitt Verlag, 1992, 381 p. (analyse des systèmes de coopération dans la messagerie allemande).

Funel L., *L'air express Industry aux USA,* polygraphié, ENPC, 104 p.

Gazagnadou D., *La Poste à relais, la diffusion d'une technique de pouvoir à travers l'Eurasie, la Chine, les pays d'Islam, l'Europe,* Ed. Kimé, 1994.

GEM (Groupe d'Etude et de Mobilisation), Réseaux et territoires, Reclus-La documentation française, 1993, 175 p.

Gérondeau C, *Les transports en Europe,* EDS, 1996, 424 p.

Glais M., *Economie industrielle, les stratégies concurrentielles des firmes,* Litec, Paris, 578 p.

Global Logistique Conseil (Bureau d'études), *Regroupement et coopération de petites entreprises de transport,* Etude réalisée pour le compte du Ministère des Transports-Direction des Transports Terrestres, avril 1992, 19 p.

Gouvernai E. et al., "Pratiques de transport des industries et des commerces de gros, Résultats de l'analyse de 5000 chaînes de transport", *Rapport INRETS* n°99, Arcueil, 142 p., 1989.

Gouvernai E., *The double nature of freight centres : at the intersection of private logistics networks and public network,* communication, ESTI, novembre 1995.

Grand L., *Les relations de sous-traitance dans le secteur des transports routiers de marchandises,* thèse de doctorat en Sciences Economiques, Université Lumière Lyon 2,1997, 373 p.

Guerville A., "Le nouveau plan de transport par fer", *Revue Générale des Chemins de Fer,* avril 1966.

Guibert R., "La chaîne des transports et des manutentions dans les chemins de fer équipements terminaux", *Notre trafic,* juin 1951, n°77.

Guibert R., "La remorque rail-route", *Notre trafic,* juillet 1951, n°78.

Guibert R., "Le groupe SCETA", *Revue Générale des Chemins de Fer,* février 1977.

Guilbault M./'Quels besoins pour les chargeurs? Variété de la demande et choix de transport", *Rapport INRETS N°178,* Mai 1994, 71 p.

Hagett P., *L'analyse en géographie humaine,* pp. 78-79.

Haggett P., *L'analyse spatiale en géographie humaine,* Armand Colin, Paris, 1973, 390 p., en particulier chapitre 3 "Les réseaux", pp. 73-100.

Henriquez M., *Pratiques de l'échange de données informatisées EDI dans les transports routiers de marchandises,* INRETS, Arcueil, 1993.

Hughes T.P., *Networks of Power : Electrification in Western Society 1880-1930,* The John Hopkins University Press, Baltimore, 1983.

Huston, J.H., Butler, *The location of airline hubs,* Department of Economies, Trinity University, 1990, 14 p.

Jalard B., Leroy B., "Le fret à grande vitesse", in *Revue Générale des Chemins de Fer,* Septembre 1993, pp. 19-24.

Jannin P, *La compréhension des mécanismes des prix en messagerie, Méthodologie d'analyse des coûts et suivi de leur évolution,* Conférence SITL du 30 mars 1995.

Jannin P., *Créer et gérer une entreprise de transport,* Celse, Paris, 1996, 234 p.

Jet Services, Dossier de presse 1995.

Jones *]., Un siècle de politique de transport en France,* Celse, Paris, 1996, 239 p.

Kansky K., "Structure of Transport Networks : Relationship between Network Geometry and Régional Characteristics", University of Chicago, Department of Geography, *Research Papers,* 84, 1963.

L'Officiel des Transporteurs", Livraisons urbaines, quelles solutions pour demain ?", n°1990, 20/6/98, pp. 26-37.

La documentation française, *Régions et transport de marchandises,* Travaux et Recherches de Propective, Paris, février 1984, 233 p.

Lacoste L., "Les principes de base de la nouvelle organisation des transports de détail et de colis", *Revue Générale des Chemins de Fer,* avril 1966, pp. 200-205.

Lamy Transport, (3 tomes), Paris, 24ème Edition, 1998.

Laplagne O., *Les plates-formes logistiques dans les départements de la Petite Couronne de l'Ile-de-France,* Mémoire de DEA Transport, ENPC-IUP Paris XII, oct. 1996.

Laufer Y., *Lexique trilingue du transport et de la logistique,* Celse, 1992, 352 p.

Le Bras-Mehlman E., *Etude des réseaux nationaux et européens du groupe SCETA,* Projet de fins d'études, ENPC, Paris, 1991.

Lemoigne J.-L., *La théorie du système général,* PUF, Paris, 1977, 320 p.

Lohier "La nouvelle tarification des petits colis et des expéditions de détail sur les grands réseaux français", in *Revue Générale des Chemins de Fer,* fév. 1936, pp. 84-93.

Marconis R., *Midi-Pyrénées XIXè-XXè siècles : transports, espace, société,* Ed. Milan, Toulouse, 1984.

Marconis R., "La gestion des mobilités. La réorganisation des grands réseaux de transport en Europe occidentale." in Knafou R., *La planète nomade,* Belin, Paris, 1998, pp. 127-144.

Marcou A., *Le groupage des marchandises par rail et par route en France,* Thèse pour le doctorat de droit privé, Faculté de droit et des sciences économiques de Paris, décembre 1960,190 p.

Mary J.-F. et Calzada C, "Vers une géographie des flux", *Notes de synthèse* , OEST, février 1996.

Mary J.-F., *Les flux intervilles en France,* Mémoire de maîtrise, Université de Rouen, CNRS-URA 1351 Modélisation et traitement graphiques en Géographie, Rouen, octobre 1995.

Me Kinnon A. C, *Physical distribution Systems,* Routledge, London-New York, 1989, 316 p.

Ménerault P., *Réseaux de transport et solidarités territoriales en milieu urbain,* thèse de doctorat, IUP-Paris XII, mars 1991, 420 p.

Mérenne E., *Géographie des transports,* Nathan Université, Paris, 192 p.

Merlin P., *Géographie, économie et planification des transports,* P.U.F., Paris, 1991.

Mimram M., *Structures et formes,* Dunod-Presses des Ponts et Chaussées, Paris, 1983,124 p.

Ministère des Transports, *Commission chargée d'étudier un plan d'ensemble dans le secteur des transports routiers de marchandises,* Rapport, février 1970.

Mintzberg H., Quinn J. B., The strategy process, concepts, contexts, cases, 2è édition, Prentice-Hall International, 1991, 1083 p.

Molin B., *Les réseaux hub and spokes, analyse d'une logique bien particulière,* Laboratoire d'Economie des Transports, DATAR, Programme Prospective et Territoire, fév. 1994, 60 p.

Musée national de la Voiture et du tourisme, *Le Voyage en France : du Maître de poste au chef de gare 1740-1914,* Château de Compiègne, Réunion des musées nationaux, 1997.

Musnier R., *Les Messageries Nationales, Histoire d'une société de transport pendant 150 ans,* Paris, 1948.

Neiertz N., *La coordination des transports en France de 1918 à nos jours,* Thèse de doctorat, Histoire, Paris IV, 1995.

Nougaret P., "La poste aux chevaux de 1740 à 1872", in *Le Voyage en France, Du Maître de poste au chef de gare 1740-1914, op.cit.*

O.C.D.E., *La logistique avancée et le transport routier de marchandises,* Paris 1992,191 p.

O.E.S.T, Stratorg, *La messagerie, une industrie en voie de maturation,* Document interne, août 1995.

O.E.S.T.-STRATORG, *Les facteurs clés de succès dans la messagerie,* Synopsis, août 1995, Ministère des Transports, Document de travail.

O.E.S.T., D.R.A.S.T., T.E.R., *Les grands groupes de transport de marchandises opérant en Europe,* Ministère des transports, août 1995, poly. 70 p.

Offner J.-M., "Le développement des réseaux techniques : un modèle générique", in *Flux,* n°13/14, juillet-décenbre 1993, pp.11-18.

Offner J.-M., *Réseaux, territoires et organisation sociale, Problèmes politiques et sociaux,* La documentation française, Paris, 1994, 60 p.

Offner J.-M., *Réseaux et territoires, significations croisées,* Editions de l'Aube, La Tour d'Aiguës, 1996, 280 p.

Osiris Conseil (Bureau d'études), *Le marché français de la logistique,* Paris, Etude de marché, 2 vol., 1992.

Paché G., *La logistique : enjeux stratégiques,* Vuibert Entreprise, Paris, 1994, 186p.

Paché G., Paraponaris C, *L'entreprise en réseau,* Que sais-je? n°2704, Presses Universitaires de France, Paris, 1993, 127 p.

Pavaux J., *L'économie du transport aérien : la concurrence impraticable,* Economica, Paris, 1984, 434 p.

Pavaux J., Chapitre Transports, pp. 1707-1756, in Greffe X. et al. (Ed.) *Encyclopédie économique,* Economica, Paris 2 t., 1990, 2188 p.

Pieffort, "Le service national des messageries", *Revue Générale des Chemins de Fer,* mai 1971.

Pieffort M., "Le service national des messageries (Sernam) en 1974", *Revue Générale des Chemins de fer,* novembre 1974.

Porter M., "The transition to industry maturity", in Mintzberg, J.B. Brian, *The strategy process, concepts, contexts, cases,* 1991, Prentice Hall, London, 1083 p.

Poulet}., "La nouvelle organisation des services terminaux dans le transport des expéditions de détail et des colis", *Revue Générale des Chemins de Ter,* avril 1966.

Racheline M., *Le transport de messagerie,* Collection Encyclopédie 3000, Editions Atlas, 1998, 95 p.

Raffestin C, *Pour une géographie du pouvoir,* LITEC, Paris, 1981.

Rageau F., Laguzet C, "Le transport léger : quelques chiffres", in *Notes de synthèse du SES,* mars-avril 1998.

Rapport Coquant de 1969, *"chargée d'étudier les problèmes posés par le transport des marchandises sous la forme d'expédition de détail".*

Rémy A., Dréno P., "La Messagerie à l'horizon 2000", *Notes de synthèse,* OEST, 1995

Renotini C, *La distribution du livre,* sous dir. de M. Coudrai, 1994, ENOES, 71 P-

Rezgui *S.,Efficience et nature de la concurrence dans l'industrie mondiale du transport aérien : théorie et modèle empirique d'analyse de l'offre du transport aérien sur les liaisons intra-européennes.,* thèse de doctorat en sciences économiques et gestion, Paris XIII, 1995. 302 p.

Ribeau P., *Le problème des retours en Transport routier de marchandises, un Transporteur routier breton,* Mémoire de fin d'études, EST, Paris, 1989.

Ribeill G., *La révolution ferroviaire, la formation des compagnies de chemin de fer en France, 1823-1870,* Belin, Paris, 1993, 480 p.

Ribeill G., "La question des tarifs ferroviaires de marchandises sous le Second Empire : débats et conflits d'intérêts", in *Revue d'Histoire des chemins de fer,* hors série n°3, Les transports par fer et leurs clientèles, 1992.

Ribeill G., "Réseaux techniques, le développement à la française", in *Métropolis,* 2ème trimestre 1986, n° 73/74, pp. 83-88.

Rimbeau, *Les commisionnaires de transport. Les entreprises de groupage des marchandises,* Ecole Supérieure des Transports, cours de première année, Paris 1980.

Rouland P., *La messagerie Express et assimilée dans les principaux pays européens,* DEA Transport ENPC, Paris, 98p.

Rowe F., Savy M., *Les fonctions d'organisation dans l'industrie du fret,* ENPC, 1989, 80 p.

Rowe F., Veltz P., *Entreprises et territoires en réseaux,* Presses de l'école nationale des ponts et chaussées, Paris, 1991, 304 p.

Ruijgrok C. *}.*, "Netwèrken in de transportsector" (Les réseaux dans le secteur des transports), *ESB,* 1987, pp. 941-943.

Salini, *L'intervention de l'Etat sur l'exploitation des transports terrestres de marchandises en France entre 1840 et 1938,* Thèse de Doctorat de 3è cycle, Paris IX, 1978.

Salini P., Selosse P., *Les integrators et le fret express en Europe,* OEST, Paris, 1988.

Salini P., Selosse P., *Acteurs et enjeux du fret express en Europe,* OEST, Paris, 1990.

Salini P., *Economie politique des Transports routiers de marchandises,* Celse, Paris, 1995, 203 p.

Sander A., *Les points-de-réseaux comme forme urbaine. Morphogenèse et enjeux de conception,* Thèse nouveau régime, IUP-Paris XII, décembre 1995, 349 p.

Sautter D., "Le renouveau du Sernam", *Revue Générale des Chemins de Fer,* mai 1986.

Savy M., "Le transport de marchandises : service ou industrie ?", in *Les cahiers scientifiques du transport,* n° 15-16, 1987, pp. 151-172.

Savy M., Le deuxième âge de l'express, *Transport,* n°359, mai-juin 1993.

Savy M., *Logistique et territoire,* Reclus, 1993, 139 p., carte p. 60.

Savy M., Veltz P. (Dir), *Les nouveaux espaces de l'entreprise,* Datar/Les éditions de l'Aube, LA Tour d'Aiguës, 1993, 199 p.

Savy M., "Logistique et territoire", *L'Espace géographique,* n°3, 1993.

Savy M., Cours de transport de marchandises, 1994-95, ENPC, dactyl.

Savy M., "Morphologie et géographie des réseaux logistiques", in Savy M., Veltz P., *Economie globale et réinvention du local,* Datar/Editions de l'Aube, 1995,189 p., pp. 85-94.

Savy M., "La messagerie express en Europe", in *La messagerie express,* Table Ronde 101, CEMT, Paris, 1996,123 p.

Simon *}.*, "Grand chaudron et petits chaudrons", *L'officiel des transporteurs,* n°1899, 22 juin 1996.

SODISYS (Bureau d'études), *Marchandises en ville, Etude préliminaire de centres logistiques urbains, Arras, Douai, Lille,* Décision d'aide à la recherche n°95 MT 0048 du Ministère de l'Equipement, du Logement, des Transports et du Tourime, Paris,1996.

T.E.R. (Transport Etude Recherches, Bureau d'études), *Les grandes entreprises françaises de transport,* S.A.E.P., Direction des Affaires Economiques, Financières et Administratives, Ministère des transports, Paris, mars 1983, (2 vol).

T.E.R.(Bureau d'études), *L'innovation technologique dans le secteur de la messagerie,* avril 1984, 66 p.

Thibeaux A., *L'introduction de l'échange de données informatisées dans la messagerie express,* Mémoire de DEA, ENPC, 1995, 63 p.

Thomasson P., *Cinquante années aux transports Bernis,* Ed. "Les Monédières", Treignac, 1987, 272 p.

Thomson Peter, *Sharing the Success, The story of NFC (National Freight Corporation),* Collins, London 1990, 224p.

Tilche M., "SFMI-Chronopost, pas d'aides de l'Etat", in *Bulletin des Transports et de la logistique,* n° 2760 du 6 juillet 1998, p. 512.

Tixier D., Mathe H., Colin *J., La logistique au service de l'entreprise,* Dunod Entreprise, Paris, 1988.

Transconsult (Bureau d'études), *Le transport air-route de Messagerie,* décembre 1980.

Transport Magazine, Spécial 1995-1996, Les 500 premières entreprises de transport routier en chiffres , n°137, décl995-janv.l996.

Transport Magazine,, "Choierais : la Mecque du transport", Juin 1995, pp. 44-52.

Triangle (Bureau d'études), *The Trench Express Market,* juin 1989, 140 p.

Tridot J.-M., *Les tournées d'une entreprise de messagerie, Méthodes actuelles, techniques futures,* DESS "Transport et distribution", Université Paris Panthéon-Sorbonne, mai 1990.

Tyroyanni H-, *Economie industrielle et organisation des marchés de transport public routier de marchandises,* Thèse de doctorat ENPC, oct. 1990, 349 p.

Vaille E., "La Poste et l'université dans l'Ancienne France", *Bulletin d'Informations, de Documentation et de Statistique,* mars 1935.

Vaille E., "La Poste et l'université dans l'Ancienne France", in *Bulletin d'Informations, de Documentation et de Statistique,* mars 1935.

Vaille E., "Le monopole des postes et messageries sous l'Ancien Régime", *Bulletin d'Informations, de Documentation et de Statistique,* nov. 1934.

Vaille E., *Histoire de la poste française,* PUF, t.l Jusqu'à la Révolution, Paris, 1948, 127 p., t.2 Depuis la Révolution, Paris, 1947.

Varlet *]., L'interconnexion des réseaux de transport en Europe, éléments de géographie prospective,* Institut du transport aérien, Etudes et Documents, Vol. 24,1992, 200 p.

Vermunt A.J.M.,*Wegen naar logistieke dientverlening,* Proefschrift , Katholieke Universiteit Brabant, (Les voies de la prestation logistique, thèse de doctorat soutenue à l'Université catholique du Brabant), 1993, 185 p.

Vie du Rail (La), "Courte histoire de la messagerie", n°2517, 1995.

Vulin B., "Le hub, élément fondamental des stratégies des acteurs de l'express", *Les cahiers Scientifiques du Transport,* n° 26, 1992, p. 147-168.

Wackermann G., *Le transport des marchandises dans l'Europe de demain,* Le Cherche Midi, Paris, 238 p.

Wandel S., Ruijgrok C, "Innovation and structural changes in logistics : a thoretical framework", in Grannapopoulos G., Gillespie A., *Transport and Communication Innovation in Europe,* Belhaven Press, London, 1993.

Wolkowitch M., *Géographie des transports,* Coll. Cursus, Armand Colin, Paris, 1992,192 p.

Wolkowitsch M., "Le chemin de fer et la transformation de l'espace français au XIXème siècle", in *Le Voyage en France, Du Maître de poste an chef de gare 1740-1914, op.cit.*

Wolkowitsch M., *L'économie régionale des transports dans le Centre et le centre-Ouest de la France,* Sedes, Paris, i960, 535 p.

Woronoff D., *Histoire de l'industrie en France du lôème siècle à nos jours,* Seuil Point Histoire, 674 p.

Yannis G., *Système d'information et stratégie dans les transports. Le cas du Transport Express,* Thèse de doctorat ENPC, mars 1993, 337 p.

Zembri P., *Les réseaux de transports collectifs régionaux en France depuis la décentralisation : contribution à une approche géographique,* thèse de doctorat nouveau régime, IUP-Paris XII, 489 p.

Zimmermann J., "Les centres de responsabilité", in *Les Echos* 24.01.1997.

Revues et périodiques consultés

Bulletin des Transports et de la Logistique (le)
Cahiers Scientifiques du Transport (les)
Flux
Liaisons Transports
Logistique Magazine
Officiel des transporteurs (1')
Revue générale des chemins de fer
Transports Magazine
Transports Actualités
Vie du rail (la)

TABLE DES CARTES

Carte 1/1. L'aire de desserte de l'entreprise Bondu 66
Carte 1/2. Les implantations nationales de Gefco 69
Carte 1/3. Le réseau Colisystem 72
Carte 1/4. La répartition des établissements de messagerie dans le Nord-Pas-de-Calais 83
Carte 1/5. Les principaux flux inter-régionaux de messagerie-groupage 106
Carte 1/6. Les ratios régionaux entrées/sorties 107
Carte 1/7. Les flux Chronopost 109
Carte 2/1. Les bureaux de ville à Paris en 1955 184
Carte 2/2. Les gares-centre d'acheminement accéléré 199
Carte 2/3. Organisation de la messagerie de la SNCF en 1965 202
Carte 2/4. L'organisation du Sernam en 1970 208
Carte 2/5. Les implantations du réseau Alloin 232
Carte 2/6. Implantations et zones desservies par les Transports Péronnet 233
Carte 2/7. Développement du réseau Prost jusqu'au milieu des années 1980 245
Carte 2/8. Constitution historique du réseau Mory 251
Carte 2/9. L'évolution du maillage "Spécial Express" du Sernam entre 1976 et 1981 260
Carte 2/10. Le réseau Jet Services-Air en 1980 263
Carte 2/11. Zones et aéroports desservis par TAT Express (fin 1980) 266
Carte 2/12. L'organisation du réseau TAT Express en 1997 268
Carte 2/13 Fonctionnement autonome du réseau France Express en 1989 270
Carte 3/1. Les temps minima réglementaires de parcours au départ de Lyon 305
Carte 3/2 Déséquilibre des flux de messagerie au sein du réseau Arcatime 312
Carte 3/20. Réorganisation du réseau UPS-France (1996-97)., ... 434
Carte 3/21. Evolution prévue de la liaison Colissimo St Paul de Léon-Pauillac 440
Carte 3/3. Lignes de traction Dubois au départ de la région Nord-Pas-de-Calais 313
Carte 3/4. Plan de transport de l'agence Mory d'Alfortville 315
Carte 3/5. Les auréoles tarifaires de différents prestataires au départ de l'Alsace 330
Carte 3/6. Le rayonnement d'une agence par le système des étoiles 353
Carte 3/7. Les 12 Etoiles recouvrantes du Sernam et leurs aires d'influence respectives 355
Carte 3/8. Les implantations des agences du Sernam en 1996 367
Carte 3/9. Localisation des principales plates-formes d'interconnexion à vocation nationale 370
Carte 3/10. Les aires de desserte respectives des moyeux régionaux du Sernam 383

Carte 3/11. L'aire de desserte du moyeu de Montmarault 384
Carte 3/12. Le réseau DPD France (Direct Parcel Distribution) 387
Carte 3/13. Le réseau Exapaq 388
Carte 3/14. Le réseau Colirail 401
Carte 3/15. Le réseau national de Ducros Services Rapides 420
Cartes 3/16. Le plan de transport de Ducros Services Rapides 422
Cartes 3/17. Structure du plan de transport terrestre et aérien de Chronopost 425
Carte 3/18. Le réseau Sernam après restructuration 427
Carte 3/19. Implantation des agences TTA sur les aéroports français 428
Carte 4/1. Le réseau France Etoile à travers ses principales liaisons 482
Carte 4/2. La couverture du réseau national Grimaud 503
Carte 4/3. Le réseau ARCATIME (Messagerie Le Calvez) 511
Carte 4/4. Exemple de l'évolution morphologique de relations internationales 534

TABLE DES FIGURES

Figure A Réseau de projets transactionnels 9
Figure B Réseau réel 9
Figure C Réseau de distribution d'eau dans une ville romaine 14
Figure D Synthèse de l'interprétation spatiale des réseaux de messagerie 548
Figure 1/1. La diversité des envois de messagerie 103

TABLE DES GRAPHIQUES

Graphique 1/1. Répartition des principaux opérateurs de messagerie selon le type de prestation 76
Graphique 1/2. Distribution du nombre d'acteurs selon le type de prestation de transport 77
Graphique 1/3. Distribution des envois et des tonnages par classe de poids et type de transport routier (1988) 95
Graphique 1/4. Corrélation des trafics locaux et interrégionaux de messagerie avec le PIB 105
Graphique 1/5. L'évolution structurelle des trafics intérieurs de marchandises 111
Graphique 1/6. Evolution comparée du trafic routier de marchandises et du parc de véhicules industriels de 1974 à 1987 112
Graphique 1/7. Evolution de la consommation de messagerie-groupage (1985-1993) 114
Graphique 1/8. Evolution des coûts logistiques en Europe entre 1987 et 1992 121

Graphique 2/1. L'effritement du trafic ferroviaire de messagerie de la SNCF 204
Graphique 3/1. Typologie de sous-traitants de messagerie selon le volume du fret à traiter 294
Graphique 3/2. Prix d'un envoi de 25 kg au départ de l'agence Calberson de Rouen selon différents types d'acheminement 329
Graphique 3/3. Les trafics de l'étoile Sernam d'Avignon 358
Graphique 3/4. Les résultats de l'enquête 415

TABLE DES SCHÉMAS

Schéma 1. Interprétation graphique de la théorie territoriale des réseaux 10
Schéma 1/1. Interprétation graphique des thèmes abordés dans la partie 1 23
Schéma 1/2. Les intervenants du groupage technique 35
Schéma 1/3. Les intervenants du groupage juridique 36
Schéma 1/4. Les opérations élémentaires de messagerie 41
Schéma 1/5. Zones de couverture propre assurées par quelques messagers régionaux 79
Schéma 1/6. Choix modal des secteurs d'activité 101
Schéma 1/7. Répartition de la clientèle de la messagerie 102
Schéma 1/8. L'intégration logistique 119
Schéma 1/9. Détermination de l'optimisation des coûts et des sites logistiques 122
Schéma 1/10. Evolution des logiques de livraison 127
Schéma 1/11. L'évolution simplifiée des circuits logistiques 128
Schéma 1/12. Les divers types de plates-formes logistiques 139
Schéma 1/13. Synthèse des attributions fonctionnelles des plates-formes 144
Schéma 1/14. Synthèse de la diversité des réseaux logistiques 146
Schéma 2/1. Interprétation graphique des thèmes abordés dans la partie 2 150
Schéma 2/2. : le schéma de base des réseaux de groupage 221
Schéma 2/3. Le schéma de base des réseaux des rapidards 229
Schéma 2/4. Evolution des produits de la messagerie 273
Schéma 2/5. Les grandes étapes de la morphogenèse des réseaux de messagerie 278
Schéma 3/1. Interprétation graphique des thèmes abordés dans la partie 3 280
Schéma 3/2. Les types de véhicules routiers de messagerie 286
Schéma 3/3. L'espace effectif de desserte d'une agence locale de messagerie 293
Schéma 3/4. Les combinaisons possibles des tractions routières 307
Schéma 3/5. Recomposition possible des trains routiers 310
Schéma 3/6. Flux physiques et flux d'information au sein du réseau de messagerie 320
Schéma 3/7. Les charges d'exploitation au sein du réseau 325
Schéma 3/8. Plan-type d'une agence locale de messagerie 342

Schéma 3/9. Plan de circulation théorique des flux dans une agence locale ... 343
Schéma 3/10. L'organisation de l'exploitation de DPD Noord Holland ... 350
Schéma 3/11. Le fonctionnement d'une étoile routière ... 356
Schéma 3/12. Le fonctionnement d'un quai étoile ... 357
Schéma 3/13. L'organisation simplifiée d'un centre de tri ... 363
Schéma 3/14. Schéma de fonctionnement des centres de concentration spécialisés ... 364
Schéma 3/15. Les deux types de centres de concentration ... 368
Schéma 3/16. Les deux figures d'un système en hub and spokes ... 380
Schéma 3/17. De la ligne au réseau ... 394
Schéma 3/18. Typologie simplifiée des réseaux de messagerie ... 387
Schéma 3/19. La partage des coûts de transport et de tri dans les coûts d'acheminement ... 404
Schéma 3/20. Décomposition des coûts de messagerie ... 406
Schéma 3/21. Composition des coûts et nombre optimal de sites de tri ... 406
Schéma 3/22. Segmentation du marché et caractérisation de la morphologie des réseaux ... 409
Schéma 3/23. Relation entre le poids des envois et les délais nationaux d'acheminement pour les principaux réseaux français ... 411
Schéma 4/1. Interprétation graphique des thèmes abordés dans la partie 4 ... 453
Schéma 4/2. Les notions juridiques de rapprochement d'entreprises ... 465
Schéma 4/3. Organisation de la desserte nationale de Logistrans (76-28-14) ... 484
Schéma 4/4. Organisation de la desserte nationale des Messageries et Transports du Midi ... 485
Schéma 4/5. Les formes d'interconnexion européennes ... 537
Schéma 4/6. Convergence progressive de la structure nationale et européenne des envois en messagerie ... 540

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1/1. Spécialisation des prestataires selon l'orientation productive de leurs clients ... 49
Tableau 1/2. La fragmentation de la demande de messagerie ... 50
Tableau 1/3. La segmentation de l'offre de messagerie selon les poids et les délais des envois ... 55
Tableau 1/4. Segmentation du marché par les seuils d'installation et catégories d'acteurs ... 75
Tableau 1/5. Effectif salarié selon la taille des entreprises et son secteur ... 92
Tableau 1/6. La place de la messagerie dans le parc des véhicules (au 31/12/1995) ... 98

Tableau 1/7. Répartition des envois de messagerie selon les segments 98
Tableau 1/8. Evolution du poids moyen des envois de messagerie 98
Tableau 1/9. Nature des flux au cours de la chaîne de production 100
Tableau 1/10. Evolution des trafics de messagerie-groupage entre 1985 et 1993 (en Mt) 113
Tableau 1/11. Poids relatif des 50 Origines-Destinations les plus chargées des trafics de messagerie-groupage 114
Tableau 2/1. Comparaison des trafics ferroviaires de messagerie des groupeurs et des services de la SNCF (en Mio. t.) 205
Tableau 3/1. Fréquentation du centre-ville de Lille par les véhicules utilitaires 300
Tableau 3/2. La fonction interscalaire des plates-formes de messagerie 334
Tableau 3/3. Les coûts unitaires selon la capacité de tri 407
Tableau 3/4. Les configurations fonctionnelles et leurs équivalents graphiques 413
Tableau 3/5. Investissements UPS France (en MF courants) 430
Tableau 3/6. Evolution comparative des prestations et des morphologies de la Poste 444
Tableau 3/7. Evolution comparative des prestations et des morphologies du Sernam 445
Tableau 4/1. Typologie spatiale des relations de coopération en messagerie 467
Tableau 4/2. Le niveau d'intégration de différents réseaux de messagerie 493
Tableau 4/3. Les principaux réseaux de messagerie en Europe (hors Express) 528
Tableau 4/4. Le plan de transport européen de Bernis au début des années 1990 532

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE.....1

1. Une géographie concurrentielle des réseaux de transport.....3
2. La messagerie, au coeur d'une géographie réticulaire de l'industrie et des transports.....4
3. Champ disciplinaire et références théoriques.....6
4. Les axiomes fondateurs d'une "théorie territoriale des réseaux" 12
5. Définition de la problématique.....17
6. Structure du document.....18
7. Les sources.....21

PREMIERE PARTIE : LE MARCHÉ DE LA MESSAGERIE ET SON ANCRAGE TERRITORIAL.....23

INTRODUCTION DE LA PARTIE 1.....24

SECTION 1. VERS UNE CONCEPTION RÉTICULAIRE DE LA MESSAGERIE.....27

Chapitre 1. Le cadre juridique.....27
1. Une définition contractuelle.....31
1.1. Le chargement.....31
1.2. Les tarifs.....32
1.3. Les délais.....32
1.4. Les termes du contrat.....33
2. Une prestation de service.....33
1.1. Les avantages de l'externalisation.....34
1.2. La diversité des statuts des prestataires.....35
Chapitre 2. Une approche fonctionnelle.....37
1. Une succession d'opérations élémentaires.....39
1.1. L'enlèvement.....39
1.2. Le passage à quai au centre expéditeur.....40
1.3. Le plan de traction.....40
1.4. La livraison.....41
2. Les métiers de la messagerie.....43
3. Le passage à quai, un élément structurant du système réticulaire.....44
3.1. La rupture de charge, un élément distinctif.....45
3.2. Les conséquences du passage à quai sur la structure spatiale des entreprises de messagerie.....46

3.3. Une activité structurée en réseau ... 46
Chapitre 3. La segmentation du marché ... 48
1. Les principes de segmentation de la production ... 48
2. Les caractéristiques de l'offre commerciale en fonction des services ... 50
2.1. Les délais ... 51
2.2 Le poids ... 54
2.3. L'influence des caractères géographiques de l'espace national sur la segmentation du marché de la messagerie ... 57
3. Les caractéristiques de l'offre commerciale en fonction des produits ... 61
3.1 Le lancement de nouveaux produits ... 61
3.2. Les produits pharmaceutiques ... 61
3.3. La livraison en grandes et moyennes surfaces (GMS) ... 62
3.4. La messagerie de produits sous température dirigée ... 63
3.5. Le transport de vêtements sur cintres ... 64
3.6. La vente par correspondance ... 64
3.7. Les produits dangereux : ... 65
3.8. La messagerie du livre et de la presse : ... 65
4. Des complémentarités possibles entre réseaux spécialisés ... 66
4.1. Des économies de diversité par la mixité des chargements ... 66
4.1.1. Les transports Bondu ... 67
4.1.2. Grimaud ... 68
4.2. Des économies de diversité par l'ouverture de services de messagerie interne ... 69
4.2.1. Gefco : du transport de voitures à la prestation multiclients ... 69
4.2.2. Colisystem, la diversification vers la messagerie de la filiale transport du groupe Kodak ... 71
4.2.3. Les stratégies de la vente par correspondance ... 73
Chapitre 4. L'implantation territoriale, critère de différenciation des acteurs ... *75*
1. Le niveau de prestation et l'inscription spatiale des réseaux ... *75*
2. Organisation des réseaux et segment de marché ... 76
3. Une typologie des entreprises de messagerie fondée sur la desserte territoriale ... 78
3.1. Les messagers à vocation nationale ... 78
3.2. Les messagers à couverture réduite ... 79
3.2.1. Les régionaux ... 80

3.2.2. Les entreprises locales 80
3.3. Les sous-traitants de transport 80
4. Hiérarchies spatiales et fonctionnelles 81
4.1. L'ancrage territorial et le rapport de marché 81
4.1. Les types d'acteurs et leur distribution spatiale. L'exemple du Nord-Pas-de-Calais 82

SECTION 2. LE RÔLE ET LA PLACE DE LA MESSAGERIE DANS L'ACTIVITÉ DE TRANSPORT DE MARCHANDISES 87

Introduction 87
Chapitre 1. Structure et dynamique des envois de détail 87
1. Un secteur de premier ordre au sein de l'activité de transport de fret 88
1.1. Les sources statistiques 88
1.1.1. La base de données SITRAM (Ministère des Transports) : la mesure des trafics 88
1.1.2. Les données SIRENE (INSEE) : l'épineuse question de la messagerie comme activité secondaire 89
1.1.3. L'Enquête-Chargeurs de l'INRETS : une image fidèle, mais vieillie des envois 90
1.1.4. Les données F.F.O.C.T. (Fédération Française des Organisateurs et Commissionnaires de Transport) : des données confidentielles 91
1.1.5. L'Enquête Annuelle d'Entreprise (EAE) 91
1.2. Une appréhension statistique de l'activité de messagerie 94
1.3. Une tentative d'évaluation du poids relatif de la messagerie 94
1.4. Les caractéristiques de l'acheminement de messagerie 99
1.4.1. Un poids unitaire de l'envoi stable 99
1.4.2. Des délais d'acheminement plus longs que la moyenne 99
1.4.3. Des distances parcourues nettement plus importantes que la moyenne pour des produits plus chers 100
1.5. Les secteurs d'activité concernés par l'envoi de détail 101
1.6. La géographie des flux de messagerie 105

1.6.1. Le traitement des données de labaseSITRAM 105
1.6.2. Le traitement des données Chronopost 108
2. Le dynamisme de l'activité de messagerie-groupage 111
2.1. L'évolution structurelle des caractéristiques du fret 111
2.2. La messagerie : une part croissance du transport intérieur de produits manufacturés 114
2.3. Les raisons structurelles de l'explosion du trafic de petits colis 116
Chapitre 2. La messagerie dans la démarche logistique 117
1. La logistique comme mode de gestion par les flux 118
2. Répercussion d'une gestion guidée par la logistique sur la demande de messagerie 123
3. Les adaptations de la messagerie à la lumière des évolutions logistiques 126
3.1. Les étapes du développement de la logistique 126
3.2. La gestion traditionnelle de la distribution de détail 130
3.3. L'émergence d'un système de messagerie sur des bases régionales 131
3.4. Deuxième inflexion de la messagerie au début des années 1980 133
4. Les nouveaux croisements de la messagerie avec la logistique 135
Chapitre 3. Les spécificités de la messagerie dans l'organisation logistique 138
1. Plates-formes et réseaux logistiques 138
2. Transport et prestation logistique : des métiers différenciés 141
3. Conséquences architecturales et fonctionnelles pour les bâtiments et les réseaux 142
3.1. Deux logiques de flux 143
3.2. Deux types de noeuds 144
3.3. Deux familles de configuration : réseaux de messagerie et chaînes logistiques 145

CONCLUSION DE LA PARTIE I 148

DEUXIÈME PARTIE : MORPHOGENÈSE TECHNIQUE ET TERRITORIALE DES SERVICES DE MESSAGERIE 151

INTRODUCTION DE LA PARTIE II 152

SECTION 1. L'INFLUENCE DURABLE DU SYSTEME FERROVIAIRE 157

Chapitre 1. Les commissionnaires et la messagerie jusqu'au milieu du 19ème siècle 159

1. Postes et Messageries : le transport d'objets légers sous l'Ancien Régime 159

1.1 La poste aux lettres 161

1.2 Les messageries d'Ancien Régime 163

1.3 La poste aux chevaux 165

1.4 La messagerie de la Révolution à la Restauration : du monopole à la concurrence 166

2. Voiturage et roulage : l'organisation du transport des envois unitaires plus lourds 167

Chapitre 2. L'essor du transport ferroviaire de messagerie 169

1. La recomposition de la messagerie et de ses métiers à l'avènement du chemin de fer 170

2. La progressive stabilisation du système ferroviaire de messagerie 172

3. L'offre ferroviaire de messagerie proposée par les compagnies 174

4. "Sous la garde des lois et sous la conduite du chemin de fer" : les anciens correspondants des compagnies ferroviaires 176

5. La difficile naissance de l'activité de groupage ferroviaire 177

Chapitre 3. La SNCF et l'extension du système ferroviaire 184

1. La desserte terminale sous le contrôle propre de la SNCF 186

2. Les accords de correspondance 188

3. Les premiers envois express 189

Chapitre 4. Des réformes sans lendemain ? 190

1. La concurrence croissante du transport routier 190

1.1 Les premiers signes du déclin 190

1.2 L'impact relatif des politiques de coordination 193

1.3 Les logiques du repli ferroviaire 197

1.4 Les destructions de guerre et l'électrification des lignes : des causes locales de recours à la route 198

1.5 Une dégradation cumulative 199

2. Les tentatives successives de réorientation à travers les plans de transport 201

2.1 Le nouveau régime d'acheminement et de tarification ferroviaire du 1er janvier 1946 201
2.2 L'organisation de desserte en surface (1965) 203
2.3 Un bilan médiocre des réformes successives : la messagerie ferroviaire à la croisée des chemins 206
3. Le SERNAM : sa création et ses premiers développements 209
3.1 Une structure plus autonome 209
3.2 L'organisation du réseau 211
3.3 Des premiers résultats encourageants 213
4. Une diversification de l'offre 213
4.1 La recherche d'une offre complète 213
4.2 L'évolution du Sernam 214
5. Les stratégies routières de la SNCF 215
5.1 Le développement d'une fonction interne : la SCETA 216
5.2 L'acquisition d'entreprises indépendantes 217
5.3 Calberson : des liens anciens avec le monde ferroviaire 218
5.4 La prise de participation dans Bourgey-Montreuil 218
5.5 Du rail à la route 219

SECTION 2. LES FAMILLES TRADITIONNELLES DE MESSAGERS ET LEURS STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT 221
Chapitre 1. L' éclatement professionnel initial 222
1. Deux modalités de croissance et de configuration de réseaux de messagerie 223
2. Le métier de groupeur (ferroviaire et routier) 223
2.1 Le fonctionnement initial 223
2.2. Les groupeurs, éléments externes du système ferroviaire 225
2.3 Une politique d'accords multiples et d'entente entre "confrères", commune aux messagers-groupeurs 225
2.4 Une structure centrée sur l'agence et une offre multiproduits 227
2.5. Le cas de Dubois 228
2.6. Les modalités de croissance des groupeurs 229
3. Les rapidards 231
3.1. Origine et organisation des rapidards 231
3.2 Les stratégies de développement des transporteurs d'origine routière 233

3.3 Une extension portée par les flux régionaux 234
3.3.1 Alloin : les complémentarités textiles à l'origine du réseau 234
3.3.2 Péronnet : la pérennisation d'un axe 235
3.3.3 STG : la messagerie comme opportunité dans l'équilibrage des flux 236
3.3.4 L'Ouest des transporteurs 237
3.3.5 Le Choletais : terre de messagerie 238
Chapitre 2. Trois stratégies de maillage du territoire national : Calberson, Prost et Mory 241
1. Calberson : la régionalisation d'un groupeur national 241
1.1. Un premier système basé sur la systématisation d'organisateur de transport ferroviaire à partir du pôle parisien 242
1.2. Une croissance orientée par une régionalisation routière des flux 244
1.3. Segmentation et spécialisation des réseaux 245
2. Prost : du service de rapidard régional à la messagerie rapide nationale 246
2.1 Un réseau régional breton vite connecté à Paris 246
2.2 La recherche d'un maillage national 247
2.3 Les raisons du succès : une technicité précoce et le choix d'un réseau intégré 249
2.4 Comparaison de deux réseaux de messagerie rapide à la conquête du marché français : le rennais Prost et le nîmois Ducros 250
2.5 Insertion de Prost dans une stratégie européenne d'UPS (United Parcel Services) 250
3. Mory ou l'étoile comme élément moteur du développement 251
3.1. Les deux solides fondations du réseau : Mory et Helminger 251
3.2. Un précurseur dynamique 252
3.3. Helminger : une logique de développement d'abord centrée sur les produits régionaux : textile et industrie mécanique 252
3.4. L'invention de l'étoile routière 253
3.5. Des circonstances favorables au développement 257
3.5.1 La dynamique routière 257

3.5.2 Un contexte propre à l'entreprise 257
4. Les "étoiles" routières : un pas décisif vers la constitution de réseaux routiers en messagerie 258
Chapitre 3. L'avènement de l'express 259
1. L'émergence de réseaux express 259
2. L'affirmation d'une offre express nationale 261
3. La mise en place des premiers services express du Sernam 262
4. Le boom de l'express et la formation de nouveaux réseaux 264
4.1 La genèse du réseau Jet Services 265
4.2 La mise en place du réseau Colirail 267
4.3. Les étapes de constitution du réseau TAT Express 268
4.3.1 Un faux départ 268
4.3.2 Une stratégie partenariale et un recentrage sur Orly 269
4.3.3. L'évolution contemporaine du réseau 270
4.3.4 Partenariat et complémentarité au sein du groupe intégré de La Poste 271
4.4 La constitution de France Express 272
5. Réactions et redéploiements sur le marché national 274
5.1 Chronopost et la mise en oeuvre d'un pôle express de la Poste 274
5.2 La relance Sernam 1987-89 274
5.3Calberson 275
5.4 Les rapidards 275

CONCLUSION DE LA PARTIE II 277

TROISIÈME PARTIE: L'ORGANISATION TECHNIQUE ET MORPHOLOGIQUE DES RÉSEAUX DE MESSAGERIE 281

SECTION 1. ÉLÉMENTS D'ARCHITECTURE DES RESEAUX 286

Chapitre 1. règles d'exploitation et gestion des flux 286
1. Le choix des véhicules 286
2. L'organisation de la desserte locale 291
2.1. La forme des itinéraires terminaux 291
2.2. Les tournées de livraison et la gestion des coûts 293
2.3. Répercussions sur la qualité de l'offre de la densité des positions à gérer,

l'exemple de DPD et Exapaq en Ile-de-France ... 297
2.4. La difficile gestion des livraisons urbaines ... 299
3. Le plan de transport et d'adaptabilité des réseaux ... 304
3.1. Le plan de transport ... 305
3.2. La contrainte des délais dans le respect de la législation : la vitesse de circulation et le poids du chargement ... 306
3.2.1. La vitesse ... 306
3.2.2. Le poids ... 310
3.2.3. La recherche de massification des flux entre plates-formes ... 311
3.2.4. Grimaud et le mini-conteneur ... 312
3.3. La gestion de flux dissymétriques ... 313
3.4. Deux exemples de plan de transport : Dubois et Mory ... 314
3.4.1. L'exemple de Dubois : l'organisation des tractions au départ du Nord ... 314
3.4.2. Le plan de transport de l'agence Mory d'Alfortville ... 316
... 317
3.5. Le potentiel d'adaptation des plans de transport ... 318
3.6. Conclusion : la connectivité du réseau et la recomposition des circuits ... 319
4. Les flux d'informations ... 320
5. La gestion tarifaire comme instrument de régulation ... 324
5.1. La tarification interne ... 325
5.2. Les règles de tarification externe au client ... 329
5.2.1. La construction des tarifs externes de référence ... 330
5.2.2. Le prix ne reflète pas totalement la vérité des coûts ... 331
5.2.3. Péréquation et lisibilité du tarif ... 333
5.2.4. Nouvelles tendances de tarification : vers l'effacement des distances dans le prix ... 334
Chapitre 2. L'organisation fonctionnelle des noeuds ... 335
1. Typologie fonctionnelle des centres d'exploitation de messagerie ... 335
1.1. L'articulation des échelles ... 335
1.2. L'adaptabilité des noeuds du réseau ... 337
2. Les centres d'exploitation à vocation locale : bureaux de ville, dépôts et agences ... 338

2.1. Les agences 338
2.1.1. Le choix de localisation des agences 339
2.1.2. Le site 340
2.1.3. L'architecture du bâtiment 342
2.1.4. L'ouverture de nouvelles agences 346
2.2. Les bureaux de ville et dépôts 347
2.2.1. La recherche de capillarisation du réseau 349
Les trois niveaux locaux d'implantation de Jet Services 349
Le Calbox : l'éphémère boîte à colis de Calberson 350
2.2.2. Suppression et simplification des points de réseau locaux 350
3. Les plates-formes d'interconnexion : l'étoile, le centre de transit, le centre de réexpédition, le hub 353
3.1. Le centre étoile 353
3.1.1. Le principe de l'étoile régionale 354
3.1.2. Exemple de fonctionnement des centres Etoiles :à partir du plan de transport messagerie du Sernam 356
3.1.3. Organisation des quais et schéma d'échange des étoiles régionales 358
3.1.4. Le principe de recouvrement des étoiles et l'équilibre des flux 360
3.1.5. Un système dynamique 361
3.1.6. Mory : les étoiles comme principe de conquête d'un réseau national 362
3.2. Les centres de concentration (centres de transit ou de réexpédition) 363
3.2.1. Organisation des quais et schéma d'échange des centres de consolidation 364
3.2.2. L'offre de messagerie nationale du Sernam 367
3.2.3. Des pouvoirs de commandement variés 369
* le centre de transit 369
* le centre de réexpédition 369
3.2.4. Une relative polarisation spatiale des centres de tri 371
3.2.5. Les facteurs limitants des noeuds d'interconnexion 373
3.3. Le hub 374
3.3.1. Qu'est-ce qu'un hub? 374

2.3.2. Les principes spécifiques de localisation des hubs 378
3.3.3. Les hubs de dérivation 379
3.3.4. Le "hub" national d'Artenay du réseau Mory 379
3.4. Les systèmes multi-hubs 381
3.4.1. Les spécificités du multi-hubs routier Sernam de Montmarault : un réseau emboîté 383
La construction : localisation et dimensionnement du hub de Montmarault 386
La rigidité du système et ses limites d'adaptation 387
3.4.2. Les réseaux DPD (Direct Parcel Distribution) et Exapaq : deux systèmes multi-hubs égalitaires 388
3.4.3 Conclusion : réseau et principe de subsidiarité 391

SECTION 2. LES PRINCIPES ECONOMIQUES D'ORGANISATION SPATIALE DES RESEAUX DE MESSAGERIE 392

Chapitre 1. La construction et l'interprétation d'un modèle théorique de référence 392
1. Les composantes du modèle 393
1.1. L'optimisation par les délais 394
1.2. L'optimisation par la distance totale parcourue 394
1.3. L'optimisation par les taux de remplissage 394
1.4. L'optimisation par les ruptures de charge et des centres de tri 395
2. De la ligne au réseau 395
2.1. Le réseau maillé 397
2.2. Le réseau avec centres de concentration 398
2.3. Le réseau en hub and spokes 398
2.4. Le principe de polarité comme élément de classification morphologique 398
3. Colirail : la lecture d'un réseau comme superposition de figures élémentaires 399
3.1. Une prestation de messagerie haut de gamme 399
3.2. L'architecture du réseau 400
3.3. Les moyens 401
3.4 Un réseau plastique particulièrement adapté 404

3.5. Lecture du réseau Colirail comme superposition de figures élémentaires où s'impose une plate-forme centrale 404
3.5.1. Le pivot aérien parisien comme hub 405
3.5.2. Le réseau routier inter plates-formes 405
3.5.3. Le maillage des liaisons directes entre correspondants 406
4. Polarité réticulaire et décomposition des coûts de messagerie 406
5. Les réalités technico-économiques de la morphologie des réseaux 409
5.1. Le tri : la recherche d'économies d'échelle 409
5.2. Approche en termes de délais 410
Chapitre 2. Vérifications empiriques 412
1. Le rapport poids-délai 412
2. Caractéristiques du produit et configuration du réseau 413
2.1. La mesure de la polarité 413
2.2. Le choix de la population de référence 416
Chapitre 3. Forme du réseau et choix du mode de transport : des rapports réciproques 421
1. Les réseaux maillés de Grimaud et de Ducros : une politique de constitution de lots qui favorise les tractions directes 421
2. Le réseau aérien : les effets de structure modale sur la configuration du réseau (l'exemple de La Poste) 425
3. Réorganisation du plan de transport du Sernam autour d'un renforcement de la traction ferroviaire 427
Chapitre 4. Une interprétation dynamique des systèmes d'exploitation 429
1. Réseau UPS : restriction de la gamme au monocolis 430
1.1. La rationalisation des réseaux : une première acculturation et son expression spatiale 431
1.2. Le choix de la prestation express exclusive 432
1.3. Démantèlement du réseau Prost et restructuration de l'offre 433
1.4. Une évolution de l'organisation technique d'UPS : vers une configuration plus centralisée 434
1.5. Une recomposition autour du hub national de Chilly-Mazarin 435

1.6. Les lourdes conséquences sociales de ce redéploiement ... 436
2. Le réseau Extand : un repositionnement stratégique ... 437
2.1. Le marché du saut de nuit arrive à maturation ... 437
2.2. Les stratégies de redéploiement d'Extand ... 438
2.2.1. La carte de la complémentarité avec Calberson ... 439
2.2.2. La densification du potentiel du réseau par le recours au système de franchise commerciale ... 439
3. La Poste ... 440
3.2.1. Le réseau Grand Public ... 445
3.2.2. Le réseau VPC ... 445
3.2.3. Dilipack : le réseau interentreprises de La Poste ... 446
4. Le Sernam ... 447
5. Ducros : configuration et variation du volume global ... 448
Ducros : effet de seuil de la variation linéaire du volume global sur la configuration du réseau ... 449

CONCLUSION DE LA PARTIE III ... 451

QUATRIÈME PARTIE : CONCURRENCE ET COMPLÉMENTARITÉ SPATIALE DES ACTEURS DE LA MESSAGERIE ... 455

INTRODUCTION DE LA PARTIE IV ... 456

SECTION 1. LES RESEAUX DE MESSAGERIE EN TANT QU'ENTREPRISES ETENDUES ... 460

Chapitre 1. La nature des relations interentreprises en messagerie : entre coopération et sous-traitance ... 462
1. Les relations de sous-traitance de transport ... 463
2. Les relations de coopération ... 465
3. Les notions juridiques du rapprochement d'entreprises de transport ... 467
Chapitre 2. La composante territoriale des relations de coopération ... 468
1. Typologie des modèles élémentaires ... 469
2. Intégration et quasi-intégration verticale ... 471
2.1. Le réseau propre ... 471

2.2. Les accords unilatéraux de distribution 472
2.3. Le rapport entre les messagers à vocation nationale et leurs dégroupeurs locaux 473
2.4. Les correspondants locaux communs aux grands réseaux 475
2.5. Les filiales communes aux grands groupes 476
3. La coopération de réciprocité et la quasi-intégration horizontale 476
3.1. Les échanges bilatéraux de fret 476
3.1.1. Le partenariat Testud-Alloin 477
3.1.2. Péronnet, Rochais-Bonnet et Henri Ducros 478
3.3.3. Graveleau-Gipon 478
3.2. Les accords multilatéraux : le principe du regroupement 479
3.3. Les accords techniques : le système des étoiles fédératives 480
3.3.1. Les principes 480
3.3.2. Les limites de l'étoile fédérative 482
3.3.3. La stratégie de France Etoile : la recherche d'une couverture élargie 483
Chapitre 3. La diversité des architectures coopératives 485
1. Logistrans 486
2. Messageries et Transports du Midi 487
3. Le groupement Réseau Plus : une architecture à deux échelles 488
3.1. Les liens au sein du GIE : un modèle de partenariat horizontal 489
3.2. Les accords de distribution : une logique verticale 489
3.3. Un nouveau service en franchise : Exapaq 490
4. Systèmes de coopération et segments de marché 491
Chapitre 4. La notion de maîtrise dans les réseaux de messagerie 492
1. Une application de la théorie des couches aux réseaux de messagerie 492
2. Le degré de maîtrise d'un réseau 494
2.1. L'intégration 494
2.2. Réseau ouvert ou fermé 496
3. Composantes stratégiques de l'ouverture du réseau à travers l'exemple de Calberson 498
3.1. L'ouverture sélective 499
3.2. L'ouverture imposée par la spécificité des envois 499
3.3. L'ouverture héritée 499

3.4. L'ouverture stratégique 500
3.5. L'ouverture de capacité 500

SECTION 2. STRATEGIES DE COUVERTURE TERRITORIALE ET DYNAMIQUES D'ENTREPRISES 502
Chapitre 1. Les stratégies territoriales des acteurs 503
1. L'évolution des réseaux propres 503
1.1. Grimaud : du système de correspondants à la constitution d'un réseau propre 504
1.2. Dubois et la reprise de Transcap : l'enjeu de la complémentarité 506
1.3. Extand : la densification des implantations par un recours à la franchise 507
1.4. Les limites du réseau propre 508
2. La situation précaire des correspondants locaux 509
3. Les messagers régionaux et la stratégie des appartenances multiples 510
3.1. L'affirmation d'un ancrage local : Bouquerod en Franche Comté 510
3.2. Le Calvez : d'un développement diversifié à une politique de verrouillage du marché local 511
4. La question des recompositions de regroupements multilatéraux 514
5. Les étoiles fédératives et leur évolution 515
5.1. Sernadis : de l'Etoile routière parisienne au groupement 515
5.2. France Etoile : vers un élargissement des services et des compétences de l'étoile fédérative 515
Chapitre 2. Le renforcement de la cohésion des réseaux de messagerie 517
1. Vers un renforcement d'une politique de réseau 517
1.1. Les anciens rapidards 518
1.2. Les commissionnaires-groupeurs 518
1.3. Les petites entreprises : l'esquisse de regroupements 519
2. Au sein des grands réseaux constitués 520
3. Les logiques induites de regroupement 520
4. Le système d'informatisation : un élément moteur dans le processus d'unification ? 521
5. Une réorganisation aux répercussions profondes 521
6. Les mécomptes d'une politique de réseau trop poussée? 522

7. Conclusion : vers la maturation du secteur 523

SECTION 3. L'INSERTION EUROPENNE DES RESEAUX NATIONAUX 526

Chapitre 1. Les réseaux nationaux de messagerie et leur insertion européenne 526

1. Les influences extérieures qui accélèrent la recomposition du marché national 526
2. Systèmes partenariaux contre réseaux intégrés 527
2.1. L'express européen : la tentation du réseau intégré 527
2.2. L'exemple d'UPS 529
2.3. Les réseaux classiques : la voie du partenariat multilatéral 530

Chapitre 2. La naissance de l'euromessagerie : une lecture spatiale de l'organisation des réseaux européens de messagerie 533

1. Une évolution de la structure des envois de messagerie en Europe vers la diminution du poids moyen des envois 533
2. Le groupage européen traditionnel : des relations de correspondance 535
3. Vers l'interconnexion des réseaux nationaux 536
4. L'interconnexion des réseaux et des plans de transport nationaux 537
4.1. Les interconnexions par plates-formes centrales 538
4.2. Les interconnexions par plates-formes périphériques 538
4.3. Une logique de maillage 539
5. Un exemple d'interconnexion de réseaux national et européen : la politique européenne de Géodis 540

CONCLUSION DE LA PARTIE IV 544

CONCLUSION GÉNÉRALE 547

1. La messagerie envisagée comme objet géographique 548
2. Une référence possible d'analyse géographique pour les réseaux de services concurrentiels 557

BIBLIOGRAPHIE 561

I. BIBLIOGRAPHIE THÉMATIQUE 562

1. Ouvrages théoriques généraux 562
-Géographie 562
-Economie 563
-Analyse des réseaux 563
2. Transport de marchandises et logistique 565
-Fret 565
-Logistique 566
3. Messagerie 568
-Documents et rapports divers 568
-Mémoires de fin d'étude et rapports de stage sur la messagerie 570
-Histoire de la messagerie et des transports 571

II. BIBLIOGRAPHIE GÉNÉRALE 575

TABLE DES CARTES 589

TABLE DES FIGURES 590

TABLE DES GRAPHIQUES 590

TABLE DES SCHEMAS 591

TABLE DES TABLEAUX 592

TABLE DES MATIERES 593