

# Nœuds de valeur et lieux de vie : la logistique et l'aménagement du territoire

**Grâce à la logistique, la globalisation tend à affranchir l'économie des obstacles territoriaux, qu'ils soient d'ordre physique (distances), culturel (particularismes) ou politique (régulations). Mais, paradoxalement, les nuisances et les résistances engendrées par l'explosion des échanges matériels « dérégulés » entraînent une demande d'aménagement, notamment au niveau du « dernier kilomètre » où convergent toutes les difficultés.**

**par Paul Soriano  
et Jean-Rémi Gratadour,  
Institut de recherche et  
de prospective postales, IREPP**

**L**e marché est global : au cybermarché, tous les consommateurs sont équidistants du point de vente, au nombre de clics près. Les spécificités culturelles, à commencer par la langue, opposent-elles des contraintes à la globalisation du marché ? Articulée avec les techniques du marketing qui produisent de la différenciation symbolique, la logistique per-

met de personnaliser les produits au plus près du client sans perturber la production en très grande série (personnalisation dite retardée). C'est le « sur mesure de masse ».

## **Globalisation : le marché, la production, la distribution**

Du point de vue de la production, la planète peut-être considérée comme un réseau d'unités d'assemblage, où la logistique finit par absorber la « productive ». La globalisation de la

production est renforcée par l'externalisation des fonctions non essentielles de l'entreprise. Ainsi, telle firme de chaussures de sport va renoncer à fabriquer ce qu'elle vend pour se concentrer sur les fonctions « nobles », immatérielles, comme la recherche-développement, le marketing, la communication sur la marque et, plus généralement, l'inscription de ses produits dans le paysage culturel et symbolique des consommateurs. Il s'agit alors d'optimiser la localisation des activités de fabrication et d'assemblage

externalisées en fonction des facteurs de compétitivité territoriaux et des contraintes induites par la régulation (législation du travail, fiscalité, etc.). Jadis structurelle, avec la proximité des facteurs de production ou des marchés, la localisation des activités devient stratégique, avec le choix d'implantation d'une unité de production ou d'un *hub* (plate-forme

de distribution, voire conjoncturelle, la logistique permet de reconfigurer le « juste à temps » et, de manière transparente, une chaîne de production - distribution, en fonction des événements, naturels, politiques ou sociaux. Si la localisation des acheteurs et des producteurs est, jusqu'à un certain point, indifférente, il faut bien que la distribution soit, elle aussi, « globale », pour que le produit puisse être livré au consommateur, quel que soit le lieu où il réside. Dans cette entreprise de fluidification de l'économie, la difficulté

## **Au cybermarché, tous les consommateurs sont équidistants du point de vente, au nombre de clics près**

principale réside précisément dans l'acheminement et la distribution locale optimisée (zéro stock, zéro délai, zéro défaut) des produits finis ou semi-finis auprès du consommateur intermédiaire (« *B to B* ») ou final (« *B to C* »). Face à cette difficulté, la dématérialisation de l'économie permettrait de réduire les transports matériels au strict indispensable. Mais qu'est-ce qui est dématérialisé, au juste, dans la nouvelle économie ?

La dématérialisation affecte en premier lieu les transactions liées aux opérations commerciales : prise et suivi d'exécution de commande, règlements, suivi de la livraison (*tracing and tracking*), etc. L'électronique permet de réduire les coûts de transactions, de rendre ces dernières plus rapides et plus sûres et de les intégrer sans solution de continuité aux processus informatisés de l'entreprise.

Le développement des systèmes EDI témoigne des gains de productivité

engendrés par cette forme de dématérialisation. Les places de marchés électroniques devraient également faire baisser les coûts d'approvisionnement par la mise aux enchères des achats – sous réserve de standardiser les informations échangées et de maîtriser la complexité de ces dispositifs, dont l'idéal type sont les places financières.

Outre les transactions, certains produits peuvent être totalement dématérialisés. C'est le cas du logiciel, de la musique et de l'audiovisuel. C'est aussi le cas du livre, mais dans une moindre mesure : à la notable exception de l'encyclopédie, le « support matériel » résiste et il est significatif que le développement le plus spectaculaire parmi les web marchands (1) soit un distributeur de livres – de vrais livres et non de livres électroniques. D'autres produits peuvent être échangés en réduisant les déplacements : on achemine par le réseau le cahier des charges de l'objet (un bouquet des fleurs, par exemple), jusqu'au plus près du point de livraison (le fleuriste de quartier dans l'exemple choisi). La substitution des services « accédés » (2) à des biens acquis en toute propriété tend également à la dématérialisation (louer plutôt qu'acquérir un véhicule), bien que les « services », ainsi entendus au sens large, ne fassent pas toujours l'économie d'une livraison matérielle.

Enfin, la nouvelle économie est parfois définie comme une économie de l'immatériel en ce sens que les ressources stratégiques ne sont plus les matières premières ou l'énergie, mais l'information, la connaissance et autres valeurs symboliques (la marque, par exemple).

## L'explosion des échanges matériels

Il n'en demeure pas moins que la nouvelle économie engendre une forte croissance des échanges matériels. Dans le « B to B », l'externalisation des fonctions non essentielles transforme les échanges intra-entreprise locaux (productiques) en échanges inter-entreprises globaux (logistiques) avec des

sous-traitants, des distributeurs, et des points de vente. S'agissant du « B to C » et même si le commerce électronique n'a pas encore connu l'essor annoncé naguère (3), la livraison à domicile ou

### **Le réseau logistique se structure dans le temps, avec ses autoroutes, ses nationales, ses chemins vicinaux, et ses... impasses**

Si la logistique est l'instrument au moyen duquel l'économie globale s'affranchit des contraintes territoriales, elle est bien loin d'en être elle-même affranchie ! Le réseau logistique se structure dans le temps, avec ses autoroutes, ses nationales, ses chemins vicinaux, et ses... impasses. On peut toujours reconfigurer un itinéraire logistique, mais c'est toujours au sein d'un réseau dont les nœuds et les sillons sont, eux, durablement localisés. Certes, plus flexibles que les voies physiques qu'elles empruntent, les voies logistiques ne sont pas pour autant isotropes (4), et leurs tropismes induisent à leur tour des concentrations territoriales.

Territoires politiques, territoires culturels, territoires logistiques, leurs origines communes, leurs articulations, leurs divergences : l'observation des voies logistiques conduit à renouer avec des notions familières aux géographes, historiens et « géopolitologues ». Elle conduit, par exemple, à distinguer les stratégies logistiques différenciées des puissances continentales (Allemagne), des puissances maritimes (Grande-Bretagne) ou des puissances « mixtes » (Etats-Unis, France). Elle permet d'interpréter le cheminement différencié des voies logistiques dans des pays comme la France ou l'Allemagne. Il arrive même que le politique et le culturel creusent des sillons que l'économie ne suffit pas à justifier (les relations entre l'Espagne et l'Amérique latine, entre la France et l'Afrique), mais que la logistique saura bien exploiter, le moment venu.

Plus prosaïquement, la logistique se heurte, dans l'acheminement et la distribution des marchandises, aux problèmes du transport, véritable maillon

faible de la chaîne logistique. Du coup, les grands logisticiens externalisent le transport à faible valeur ajoutée pour se réserver les fonctions nobles : d'une situation de simple sous-traitant, le logisticien devient un prestataire de services intégrés, bénéficiant de la dématérialisation des transactions. En amont : avec un marketing de la demande, la fonction logistique se diversifie jusqu'à intégrer des pans d'activités relevant autrefois de la production : *co-manufacturing*, personnalisation retardée des produits, préparation, gestion des stocks etc. En aval : distribution, retours et service après-vente (*reverse logistics*).

Mais, avec ou sans externalisation, il faut pourtant se résoudre à transporter. Or le transport est un domaine où la limite des économies d'échelle est vite atteinte puisque celles-ci ne peuvent s'obtenir que par unité de transport, quelle que soit la concentration du secteur. C'est ainsi que, confrontées à d'étroites marges de gains de productivité, avec des quantités transportées de plus en plus fragmentées, les entreprises se heurtent à une pénurie de conducteurs. « 5000 conducteurs manquants aux Pays-Bas, 5 000 en Belgique, 2 000 en Autriche, plus de 10 000 en Allemagne, en France et au Royaume-Uni : les candidats aux métiers de la conduite sont portés disparus dans toute l'Europe occidentale.

### **De multiples tâches administratives, juridiques, informatiques, voire commerciales, sont confiées à des conducteurs sous-rémunérés**

(...) Chacun expérimente une solution qu'il voudrait miracle. Les Pays-Bas mobilisent les femmes, la Belgique forme des chômeurs, le Royaume-Uni augmente les salaires... » (5).

(1) En chiffre d'affaires et en nombre de clients, sinon en termes de profit.

(2) Jeremy Rifkin, *L'Age de l'accès*, La Découverte.

(3) Le commerce électronique B to C aurait néanmoins engendré 48 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2000 aux Etats-Unis, soit environ 1,5% du volume du commerce de détail. A titre de comparaison, la vente par correspondance pèse en France 50 milliards de francs, soit 2,5% du commerce de détail (5% en Allemagne).

(4) Indifférence (relative) de la localisation des grands hubs par rapport aux zones de chalandise.

(5) L'officiel des transporteurs n°2002-9 dec. 2000, p.23-29 « Pénurie de conducteurs, l'Europe recrute à l'Est ». Cité par Sylvie BAZIN – AEP, Université de Reims Champagne-Ardenne, « Mutations dans le secteur transport et logistique : un état des lieux préliminaire et le cas du transport routier » dans le cadre d'une étude Irepp-Iris pour le Predit.

Le problème est d'autant plus critique qu'on assiste en même temps à une multiplication des tâches confiées à ces mêmes conducteurs sous-rémunérés : tâches administratives, juridiques, informatiques (avec le développement de l'informatique embarquée), voire tâches commerciales quand ils ont affaire au client.

## Le dernier kilomètre concentre les difficultés

Tout concourt aujourd'hui à une véritable explosion des livraisons urbaines. Jusqu'à présent, il a été difficile de lutter contre la compétitivité du logisticien idéal – le consommateur qui fait lui-même ses courses : zélé, gratuit et on ne peut plus proche du client. Toutefois, les études conduites par le groupe *Chronos* (6) suggèrent que le comportement des consommateurs évolue. Les enquêtes menées en juin 1999 et décembre 2000 (Parcours II et III (7)) révèlent une plus forte sensibilisation à la pression du temps (« être pressé par le temps, manquer de temps, avoir le souci de mieux s'organiser... »). 39 % des personnes interrogées (+ 6 % en 18 mois) donnent le gain de temps comme critère principal dans la fréquentation d'un magasin. Plus des trois quarts souhaitent « passer le moins de temps possible » dans les transports (+ 5 %) et près des deux tiers dans les centres commerciaux (+ 2 %). Face à cette évolution de la demande, et l'anticipant parfois, une offre diversifiée de distribution directe se développe de manière souvent anarchique.

Les postes, les expressistes et les intégrateurs élargissent leur gamme de services et leur couverture territoriale, les « e-logisticiens » proposent d'optimiser l'interopérabilité des systèmes de suivi des colis pris en charge par les différents transporteurs, afin de restituer aux chargeurs des tableaux de bord sur l'état des acheminements des commandes et d'offrir au client final la traçabilité des produits achetés en ligne (on citera ici des entreprises comme *Shipvision* ou *Team on Line*).

Les grands véricistes (8) continuent de développer leur propre logistique de livraison (Mondial Relay, 3 Suisses trai-

te 30 millions de colis par an, SOGEP, La Redoute, 20 millions). Ils ouvrent également leurs plates-formes et leurs solutions de distribution à d'autres commerçants.

On voit par ailleurs se multiplier les initiatives de groupes disposant de réseaux susceptibles d'accueillir des points-relais pour une distribution « semi-directe », tels Hachette Distribution Service avec sa filiale Zendis ou les Messageries Lyonnaises de Presse (MLP) avec Easycolis ou encore les groupes pétroliers (stations-service).

Les grands distributeurs traditionnels (Carrefour, Casino...), les magasins et supérettes de proximité expérimentent des services de livraison à domicile et proposent parfois des bornes permettant de passer commande de produits livrés dans le magasin lui-même. En même temps, conscients de l'évolution du comportement des consommateurs, certaines grandes surfaces envisagent de développer les espaces ludiques afin d'attirer et de retenir leurs clients moins motivés par la fréquentation des espaces de vente.

Localement, les réseaux de portage se multiplient en s'articulant parfois, comme c'est le cas pour Chronopost-Eliko, avec le réseau global des expressistes. Des boîtes à colis électroniques ou « smart boxes » font également leur apparition (par exemple dans l'offre de la société HomePort), et les automates de distribution se multiplient.

On peut même se demander si la nouvelle économie ne va pas faire renaître le métier de... concierge sous forme de conciergerie à valeur ajoutée offrant une solution au problème du dernier mètre (un interface d'adaptation du temps de la logistique au temps du consommateur).

Enfin, la consommation et la livraison tendent désormais à se répartir aussi sur les itinéraires parcourus par les consommateurs (notion de « m-commerce » ou commerce de mobilité) en tirant parti des dispositifs mobiles d'accès aux services, tel le « i-mode », diffusé notamment par l'opérateur Dokomo, que plus de 30 millions d'utilisateurs japonais utilisent via leur téléphone portable : en passant par un site web, il est possible de commander un produit et de le retirer pendant son tra-

jet dans un magasin (*konbini*) ou dans un automate.

Bruno Marzloff, fondateur du groupe Chronos, suggère même de substituer la notion d'itinéraire de l'approvisionnement à celle de zone de chalandise : les lieux de transport ont cessé d'avoir pour seule fonction de transporter des passagers d'un point à un autre, ils offrent la possibilité de s'informer, de préparer son voyage, de se restaurer, de se détendre, etc.

Le cas des *convenient stores* (ou *konbinis*) japonais mérite une mention particulière. A la fin des années 60, l'enseigne « Seven Eleven » avait développé aux Etats-Unis un concept simple : offrir une plage d'accès à ses clients entre 7 heures du matin et 11 heures du soir. Importée au Japon, la formule connaît un succès immédiat. La plage d'ouverture de ces boutiques multiservices (traiteur, consigne, services de bureautique, bornes...) de proximité et d'itinéraire, est étendue à 7 jours sur 7, 24h/24. On dénombre actuellement 50 000 *konbinis* au Japon.

## Les impasses de la dérégulation

Dire que l'économie globale tend à s'affranchir des contraintes territoriales (dans les limites et avec les réponses que l'on vient d'envisager), revient à dire que l'économique tend à s'affranchir du politique et des régulations qu'il institue.

Les rapports de force semblent avoir changé. En repoussant le seuil des rendements décroissants, la nouvelle économie connaît à la fois une déconcentration territoriale de la production organisée par la logistique et une concentration du capital. Microsoft, Intel, Cisco ou l'industrie du

(6) Groupe Chronos, forum d'échange et de réflexion sur les problématiques temporelles et la chronomobilité, qui introduit les comportements temporels dans la segmentation des clientèles, au-delà des traditionnelles CSP. De ce point de vue, par exemple, un « lieu de passage » s'évalue en analysant sa fréquentation heure par heure et non son trafic moyen journalier.

(7) 2 200 personnes de 18 ans et plus en France, choisies selon la méthode des quotas, et interviewées en face à face à domicile.

(8) VPC : vente par correspondance ; VAD : vente à distance.

disque offrent des exemples éloquentes de structures monopolistiques, à tout le moins oligopolistiques. S'agissant de biens immatériels, la logique des rendements croissants (reproduction à coût marginal pratiquement nul) joue de manière spectaculaire. S'agissant des entreprises qui produisent et distribuent des biens matériels, la sous-traitance servie par une logistique per-

formante est précisément l'un des moyens permettant de repousser le seuil des rendements décroissants.

Bien loin d'être le champ d'action de « l'ultra-libéralisme » sans cesse dénoncé par les adversaires de la mondialisation, la nouvelle économie ne sonnerait-elle pas le glas de la libre entreprise au profit de quelques mégamultinationales atteignant le seuil symbolique du millier de milliards de dollars de chiffre d'affaires ?

Il n'en demeure pas moins que l'emprise des Etats sur l'économie se desserre. Mieux : c'est désormais aux territoires qu'il appartient de faire la preuve de leur « compétitivité » (concurrence des territoires).

Révéléateur de cette évolution est le déclin de la loi face à d'autres modes de régulation : le marché, les accords entre acteurs dominants (co-régulation), les régulations techniques (dont relève la régulation logistique). La loi souffre, en effet, de deux handicaps. Elle s'inscrit dans la durée (durée d'élaboration et durée de validité), ce qui est incompatible avec la réalité et le culte du changement, de la flexibilité, de l'adaptation. Elle est territoriale (valide dans un espace de souveraineté) et non « globale ».

C'est au point que la législation en vigueur dans un territoire donné est désormais réduite à l'état de facteur de compétitivité du territoire en question. La délocalisation compétitive sanctionne brutalement la mise en concurrence des territoires, pour la production (Danone) ou la distribution (Marks & Spencer en France).

D'un autre côté, le recours au *yield management* (maximiser du revenu tiré de l'utilisation optimale des capacités de remplissage) introduit, dans le trans-

port notamment (personnes ou marchandises), une différenciation radicale des prix (jusqu'à leur individualisation) qui entre en conflit avec la péréquation territoriale : c'est ainsi que la libéralisation du secteur postal en Europe (9) pourrait conduire les postes à différen-

cier, à leur tour, leur prix, remettant en cause la péréquation tarifaire qui est l'une des contributions postales à l'aménagement du territoire. Dans le même temps, le développement des échanges matériels produit de graves nuisances, notamment à l'extrémité aval de la chaîne logistique, celle de la distribution ou du dernier kilomètre.

La nouvelle économie est « globale » en ce sens qu'elle induit une polarisation global (les réseaux) / local (les nœuds de valeur ajoutée sur le réseau) : mais les nœuds de valeur ajoutée sont aussi des lieux de vie. Ne peut-on craindre alors que, dans un avenir plus ou moins proche, quelques méga-entreprises globales organisent à leur guise un réseau de nœuds de valeur ajoutée et de consommation dans une indifférence totale aux lieux et aux conditions de vie de leurs habitants, lorsque l'engorgement des zones urbaines s'accompagne d'une désertification des territoires exclus du maillage logistique ?

Au total, l'organisation planétaire de la production et de la distribution a donc des conséquences plutôt préoccupantes pour les politiques, notamment les politiques d'aménagement du territoire.

## La demande de régulation et d'aménagement du territoire

L'hégémonie des puissances économiques rencontre toutefois des limites et certaines des nuisances qu'elles engendrent pourraient bien affecter leur propre développement. Les grands groupes ont bien souvent intérêt à la régulation et à l'aménagement du territoire, qu'ils ne manquent pas de solliciter

ter quand l'une et l'autre font défaut. Les modes de régulation non politiques (le marché, les accords de co-régulation, sinon les régulations techniques...) sont « normalement » légitimés et sanctionnés par la loi et les codes, par des règles du jeu qu'en général les entreprises ne peuvent édicter elles-mêmes – ou alors, cela signifie que les puissances économiques font la loi. Elles assument alors des responsabilités et une vulnérabilité politiques, ce que la plupart ne souhaitent sans doute pas, préférant influencer ceux qui en ont plus légitimement la charge. L'opinion constitue un autre mode de régulation, relayée par les médias et des groupes de pression. On ne se soumet pas impunément au jugement du client-roi. Même si l'accès du consommateur à la souveraineté recèle une part d'imposture, il arrive que les discours du marketing soient pris au mot, surtout quand le message est trop brutalement contredit par la réalité. Dans l'économie globale « dématérialisée », la marque, élément essentiel de la stratégie commerciale des entreprises, devient du même coup une cible qui peut concentrer l'hostilité des protestataires, eux aussi de plus en plus « globaux » et même « locaux » : les mouvements « anti-mondialisation » sont à la fois enracinés et habiles à faire usage des médias et des dispositifs de communication globaux à commencer

**Même si elles ne sont pas spontanément citoyennes, les entreprises peuvent le devenir... dans leur propre intérêt**

par Internet. Plus généralement, les organisations de consommateurs ou les ONG

(notamment celles qui interviennent dans la défense de l'environnement ou la lutte contre le travail des enfants) se positionnent de plus en plus activement dans le « vide » ouvert entre le local et le global.

Même si elles ne sont pas spontanément citoyennes, les entreprises peuvent le devenir... dans leur propre intérêt. On l'a bien vu récemment quand les groupes pharmaceutiques ont été contraints de retirer leur plainte

(9) L'activité postale, comme toute activité logistique, est tout particulièrement « adaptée » au *yield management* : produits (ou capacités) « périssables », demande variable et capacité de production rigide, coûts fixes élevés...

contre l'Afrique du Sud, coupable d'importer des copies de médicaments cent fois moins chères que les « originaux ». Par ailleurs, la marge de manœuvre des politiques est élargie par la diversité des facteurs qui déterminent la compétitivité des territoires. Si certains de ces facteurs peuvent être considérés comme défavorables à la qualité des lieux de vie (fiscalité, niveau des salaires, législation du travail...), pour d'autres, l'attrait économique du nœud de valeur ajoutée se conjugue au contraire avec la valorisation du lieu de vie (niveau des salaires et capacité de consommation, qualité de l'environnement dans ses différentes composantes que sont l'environnement naturel, les équipements collectifs, l'environnement culturel et intellectuel, etc.

Les problèmes de tous ordres posés par la croissance du trafic routier interurbain (sécurité, énergie, nuisances...) requièrent des régulations qui, dans le cas de l'Europe, doivent être envisagées au niveau de l'Union, voire dans un espace de régulation étendu à l'espace européen.

Pour remplacer les conducteurs manquants, « plusieurs milliers de Polonais, Bulgares, Hongrois, Tchèques et ressortissants d'autres pays de l'Est sillonnent désormais les routes de l'Union européenne, en particulier en Allemagne et en Autriche. L'Allemagne durcit les contrôles et l'Autriche polémique sur le recours aux conducteurs de l'Est » (10).

Au plan local, il s'agit enfin de développer un environnement adapté aux nouvelles caractéristiques de l'entreprise dans l'économie en réseau. Une entreprise se présente de plus en plus souvent aujourd'hui comme un intégrateur de prestations fournies par d'autres entreprises. C'est dire qu'il est vital pour elle de pouvoir accéder à trois types de ressources :

- des réseaux de télécommunication très performants et peu coûteux, autori-

sant notamment la connexion permanente haut débit à Internet ;

- des réseaux logistiques lui permettant de recevoir et de livrer des produits finals ou intermédiaires à des coûts compétitifs et conformément au cahier des charges logistiques ;

- un accès logistique et stratégique aux réseaux d'intégration des activités économiques, comme aux réseaux de veille et d'intelligence économique.

Une politique locale d'aménagement du territoire, tendant à réduire à la fois la congestion des centres et la désertification des périphéries, pourrait même engendrer un cercle vertueux : les sillons logistiques tracés pour satisfaire les besoins des entreprises ainsi que l'animation créée par la présence de ces dernières sont de nature à inciter les ménages à se « déconcentrer » à leur tour.

La déconcentration locale des activités constitue donc, aujourd'hui, l'un des principaux défis – l'un des principaux objectifs – de l'aménagement du territoire. Les pays qui disposent de réserves territoriales bien pourvues en infrastructures et en équipements jouissent à cet égard d'un avantage compétitif. A condition de savoir aménager ces territoires conformément au cahier des charges de l'économie en réseau. Et de faire en sorte que ces nœuds de valeur ajoutée (le local dans le global) demeurent ou deviennent, en même temps, des lieux de vie attractifs.

Cette situation ouvre des perspectives intéressantes à ces entreprises de logistique particulières que sont les grands opérateurs postaux européens aux prises avec un lourd dilemme : comment concilier leur rôle d'opérateur du service public (ou service universel) sur le territoire national tout en déployant une stratégie de multinationale du transport et de la logistique ?

La stratégie des grands opérateurs postaux vise un renforcement de leur positionnement dans le colis et la

logistique, avec une diversification de la gamme des services et une extension de la couverture territoriale, tantôt par croissance externe, tantôt par des accords avec de grands réseaux logistiques internationaux. Mais si les stratégies sont comparables, chaque opérateur national obéit à une logique propre dictée, tant par des contraintes spécifiques (statut, ressources financières...) que par des habitus « géopolitiques ».

Est-il surprenant que la poste néerlandaise, à l'étroit sur un territoire continental exigü, ait, la première en Europe, déployé une stratégie maritime en rachetant l'intégrateur TNT, quitte à ce que l'activité postale nationale devienne minoritaire dans le chiffre d'affaires du nouveau groupe ? Appuyée sur sa puissance continentale - mais aussi en y étant enfermée - la poste allemande se donne une ouverture maritime, par des acquisitions qui sont la forme pacifique de la conquête. Moins puissante et moins riche, la poste française mixte les acquisitions et les alliances (avec l'Américain *Fedex* ou les postes des pays du sud de l'Europe).

Mais, en devenant globales, les entreprises postales ne cessent pas pour autant d'assumer la responsabilité du service universel sur le territoire national, à travers leurs implantations locales denses, au risque d'être exposées à un véritable dédoublement de la personnalité. Les postes, ces très anciens services publics se présentent aujourd'hui comme des figures du monde « glocal » – même si l'appel du large et les défis de la libéralisation (déclin du monopole, pression concurrentielle, privatisation partielle ou totale...) les incitent à se dégager de leurs obligations territoriales. Ce qui serait paradoxal au moment où la demande d'aménagement du territoire local devrait au contraire en faire les premiers acteurs logistiques de cet aménagement. ●

(10) L'officiel des transporteurs, art. cité.