

# L'essor de la crowd delivery : quelle stratégie d'insertion dans les supply chains ?

**Résumé :** L'essor de l'économie collaborative et de ses entreprises (AirBnB, Blablacar, Uber, etc.) remet actuellement en cause les équilibres concurrentiels au sein de nombreux secteurs de l'économie traditionnelle. Uber a ainsi donné lieu à la naissance du néologisme « d'ubérisation » qualifiant le processus par lequel un secteur est bouleversé par l'arrivée d'un dispositif collaboratif matérialisé par une ou plusieurs start-up. Alors qu'elle fait partie des secteurs identifiés comme les plus prometteurs pour l'économie collaborative, l'industrie de la prestation logistique n'a pas encore été réellement ubérisée. Depuis quelques années, on voit toutefois émerger de multiples initiatives de *crowd logistics*, qui proposent de recourir à la foule pour transporter un colis à l'international, stocker des encombrants, assurer une distribution physique de proximité. Ces initiatives procèdent de start-ups américaines (Postmates, Instacart) ou européennes (Stuart, Nestor), d'acteurs établis de l'économie collaborative (Uber eats) voire des prestataires logistiques traditionnels eux-mêmes (myways de DHL). Alors que les aspects logistiques, bien qu'étant de plus en plus stratégiques, sont négligés dans la littérature émergente sur l'économie collaborative, l'objectif de cette recherche est alors de mieux comprendre les logiques d'insertion de ces nouveaux acteurs de la *crowd logistics* dans les chaînes logistiques existantes. Pour cela, nous analysons ici le cas des entreprises de *crowd logistics* qui proposent des offres de livraison urbaine du dernier kilomètre. Cet ultime maillon est en effet selon les professionnels du secteur le plus à même d'être impacté par les processus collaboratifs et a vu se développer de très nombreuses entreprises dernièrement. A partir de l'étude approfondie des sites Internet d'une trentaine de cas d'entreprises de *crowd delivery*, notre recherche met ainsi en évidence qu'il existe chez ces acteurs trois grandes logiques types d'insertion. La première logique consiste à se présenter comme un prestataire de service visant à enrichir l'offre logistique des distributeurs existants, en leur proposant un service de livraison. La seconde logique consiste à se penser comme un distributeur urbain en ligne qui offre la possibilité aux consommateurs d'une ville de se faire livrer les produits qu'ils souhaitent depuis un échantillon de fournisseurs. La troisième logique consiste pour les entreprises à développer en interne un système de livraison collaborative externalisée à la foule afin de distribuer par ce biais l'offre de l'entreprise. Au final, sur le plan théorique, nos résultats permettent de mieux conceptualiser la dynamique stratégique d'insertion des entreprises de la *crowd delivery* au sein des chaînes logistiques. Sur un plan managérial, ils sont utiles afin de faire des recommandations aux entreprises de la *crowd delivery* ainsi qu'aux différents acteurs des chaînes logistiques que celles-ci peuvent concurrencer (prestataires de services, distributeurs, producteurs).

**Mots clefs :** *crowd practice*, économie collaborative, logistique, *supply chain*, *business model*

## Introduction

L'essor de l'économie collaborative remet actuellement en cause les équilibres concurrentiels au sein de nombreux secteurs de l'économie traditionnelle. L'arrivée d'AirBnB a ainsi eu un impact profond sur les hôteliers. Zervas *et al.* (2014) soulignent par exemple que dans certaines villes américaines, le chiffre d'affaires d'AirBnB a bondi de 300 % en un an, pendant que celui des hôtels diminuait dans le même temps de 15 %. De la même manière, avec ses 20 millions d'utilisateurs en 2015, Blablacar s'est imposé comme un acteur majeur sur le secteur du transport de voyageurs. *Last but not least*, Uber, son système de géo-localisation et ses applications mobiles, ont révolutionné l'industrie du taxi dans les grandes villes du monde. Uber a par ailleurs donné lieu à la naissance du néologisme « d'ubérisation » qualifiant précisément le processus par lequel un secteur est bouleversé par l'arrivée d'un dispositif collaboratif matérialisé par une ou plusieurs startups.

De nombreux travaux s'intéressent aux business models de l'économie collaborative (Acquier *et al.*, 2016) mais les aspects logistiques sont en général très peu étudiés (Carbone *et al.*, 2016a). Pourtant, la prestation logistique fait partie des secteurs identifiés comme les plus prometteurs pour l'économie collaborative par Rachel Bostman (2014), l'une des plus fameuses « gourous » de ces nouvelles démarches. Véritable poids lourd de l'économie, la logistique représente en France près de 10 % du PIB et 1,8 million d'emplois ([www.developpement-durable.gouv.fr](http://www.developpement-durable.gouv.fr), 2016). Qu'elle n'ait pas été « ubérisée » est d'autant plus surprenant... Depuis quelques années toutefois, de multiples initiatives de *crowd logistics* émergent (Carbone *et al.*, 2016b), qui privilégient le recours à la foule pour transporter un colis à l'international, stocker des encombrants, assurer une distribution physique de proximité. Ces initiatives procèdent de startups américaines (Postmates, Instacart) ou européennes (Sharemystorage, Nestor), d'acteurs établis de l'économie collaborative (Ubereats) voire des prestataires logistiques traditionnels eux-mêmes (myways de DHL).

L'objectif de cette recherche est de comprendre les logiques d'insertion de ces nouveaux acteurs de *crowd logistics* dans les chaînes logistiques existantes. Pour cela, nous proposons d'analyser le cas de la livraison urbaine du dernier kilomètre (*crowd delivery*). Cet ultime maillon semble en effet le plus à même d'être impacté par les processus collaboratifs (Bubner *et al.*, 2016 ; Carbone *et al.*, 2016b), et voit se développer de très nombreuses entreprises.

Dans la première partie de cette communication, nous revenons sur la littérature émergente de l'économie collaborative et montrons que les travaux sont peu nombreux à aborder la place des acteurs de la *crowd logistics*. Dans une seconde partie, nous décrivons notre méthodologie fondée sur l'analyse d'une trentaine d'entreprises de *crowd delivery* au travers de leurs sites internet. Dans une troisième partie, nous présentons nos résultats qui montrent trois configurations idéal-typiques d'insertion de ces acteurs collaboratifs au sein des chaînes logistiques : une logique de prestation, de distribution, et d'internalisation. Dans une quatrième partie, nous mettons en lumière en quoi nos résultats contribuent à mieux comprendre les ressorts stratégiques et logistiques de l'économie collaborative. Enfin, nous soulignons les limites de notre travail et suggérons des pistes pour de futures recherches.

## **1. REVUE DE LITTÉRATURE**

Le développement récent de l'économie collaborative a conduit à l'émergence de recherches dédiées en sciences humaines et sociales, notamment en sciences de gestion. La littérature a discuté des contours de cette nouvelle économie, de ses différences avec l'économie traditionnelle et des formes types que les démarches collaboratives peuvent revêtir (§1.1.). A ce jour, peu de travaux ont porté sur les aspects logistiques inhérents à ces démarches et sur la façon dont ces initiatives s'insèrent dans les chaînes logistiques (§1.2.).

## 1.1. L'économie collaborative : un champ en émergence

Demailly *et al.* (2016) notent que le terme d'économie collaborative n'a pas aujourd'hui de définition partagée et constitue en quelque sorte un « fourre-tout ». Il existe en effet dans la littérature une multiplicité d'expressions visant à cerner les contours de ces nouvelles pratiques mises en œuvre par des acteurs aussi divers qu'Airbnb, Uber, Leboncoin, les promoteurs des AMAP, les créateurs de fab-labs, etc. Certains auteurs insistent sur la notion de partage qu'ils placent au cœur de la révolution économique actuelle (Gansky, 2010) et parlent de l'avènement d'une *sharing economy* (Schor, 2014). D'autres insistent sur le caractère collaboratif et privilégient l'usage des formulations économie ou consommation collaboratives (Botsman et Rogers, 2010). Enfin, certains avancent que la véritable transformation proposée par ces modèles tient au rôle actif joué par les individus et parlent alors de *crowd practices* (Howe, 2006), ou mettent en avant leurs praticiens, les *makers* (Anderson, 2014 ; Lallement, 2015). En fonction de la perspective retenue, certaines pratiques sont considérées ou non comme faisant partie du champ de cette nouvelle économie.

Au delà de ces travaux qui témoignent du caractère encore flou de l'économie collaborative, les recherches ont cherché à la distinguer des systèmes économiques traditionnels (Sundararajan, 2016). Dans ce cadre, les tenants de l'économie collaborative revendiquent le développement d'une révolution remettant en cause le capitalisme (Botsman et Rogers, 2010) tandis que d'autres approches sont beaucoup plus nuancées (Martin, 2016). Plusieurs auteurs critiquent la dimension extrêmement libérale (Slee, 2016) des entreprises les plus fructueuses (Airbnb, Uber etc.) et voient en elles de véritables « pirates ». Pour ce qui est des motivations des individus à s'engager dans ces pratiques, plusieurs travaux mettent en avant la recherche d'un nouveau type de lien moins « économique » et plus « social » (Agyeman *et al.*, 2013 ; Stokes *et al.*, 2014). Là encore, cette vision laudative est contestée (Gruszka, 2016). Bardhi et Eckhardt (2012) notent ainsi que les motivations des utilisateurs sont souvent purement

utilitaristes et éloignées des logiques de don/contre-don (Caillé, 2000). Enfin, les pratiques d'économie collaborative sont souvent valorisées pour leur impact en matière de durabilité, au sens où elles permettent la recirculation des biens et l'usage partagé de ressources parfois dormantes (Botsman et Rogers, 2010 ; Demailly et Novel, 2014).

Les travaux consacrés à l'économie collaborative se sont également attachés à catégoriser ces démarches novatrices. Botsman et Rogers (2010) distinguent ainsi trois types : les systèmes de produits/services, qui permettent au consommateur de partager un bien sans en être forcément propriétaire (ex : auto-partage) ; les styles de vie collaboratifs, qui induisent le partage de ressources immatérielles entre individus (ex : *couchsurfing*) ; les marchés de redistribution, qui favorisent les échanges directs entre pairs (ex : troc en ligne). Belk (2014) distingue dans la galaxie collaborative les pratiques réelles de partage, des pratiques dites de pseudo partage, qui s'apparentent plus à de la location à court terme (ex : le *couchsurfing* versus AirBnB). Acquier *et al.* (2016) avancent qu'il existe quatre types de démarches collaboratives (les rentiers, les collectivistes, les altruistes et les entremetteurs), selon que la valeur est appropriée par l'acteur à l'initiative de la démarche ou distribuée, et que la démarche vise à mettre à disposition des ressources aux acteurs ou à les mettre en relation.

## **1.2. Comment ces démarches s'insèrent-elles dans les chaînes logistiques ?**

Au sein de cette littérature émergente, très peu de recherches se sont intéressées aux aspects logistiques. Pourtant, comme le soulignent Carbone *et al.* (2016a), de nombreuses démarches collaboratives supposent une transaction physique entre acteurs, et donc nécessitent la mise en place d'une gestion des flux physiques. Ces auteurs introduisent une typologie des logistiques à l'œuvre dans les démarches collaboratives (Carbone *et al.*, 2016a). Cette typologie tient compte d'une part de la nature du pilotage logistique, qui peut être *centralisé* par un acteur ou *distribué*, et d'autre part de la place de la logistique dans la démarche, qui peut intervenir comme simple *soutien*, ou être *l'objet* de la démarche collaborative. Dans ce cadre, quatre

types de logistiques sont distingués : la *peer-to-peer logistics* (ex : l'échange d'un meuble sur leboncoin, qui repose sur une logistique entièrement déléguée aux pairs) ; la *business logistics* (ex : la vente d'un sac de luxe via Vestiaire Collective, le site prenant lui-même qui en charge la logistique de la démarche tel un e-commerçant traditionnel) ; la *crowd logistics* (ex : un particulier à vélo – devenu prestataire de services logistiques - assure une livraison pour le compte d'un restaurant) ; l'*open logistics* (ex : la distribution alimentaire par la Ruche qui dit oui, où la logistique est gérée de manière ouverte entre producteurs et consommateurs).

Au-delà de cette typologie qui propose un cadrage général, les recherches qui explorent les mécanismes logistiques à l'œuvre dans l'économie collaborative sont excessivement rares. On voit cependant émerger des travaux portant sur la *crowd logistics*. Chen *et al.* (2014) évoquent ainsi le développement possible d'un futur paradigme de logistique urbaine fondé sur la foule. Plus largement, Mladenow *et al.* (2015) notent que les services logistiques peuvent être délivrés en mobilisant la foule et sont rejoints par Mehmman *et al.* (2015), qui soulignent que les principes du *crowd sourcing* peuvent être appliqués à la logistique. Carbone *et al.* (2016b) distinguent alors quatre types de démarches de *crowd logistics* selon l'activité logistique prise en charge par la foule : le *crowd storage* (entreposage), le *crowd freight shipping* (transport continental), le *crowd freight forwarding* (transport international), la *crowd delivery* (livraison locale). L'essor des travaux sur la *crowd logistics* est cohérent avec la vision des professionnels du secteur, qui en font le segment le plus prometteur (Bubner *et al.*, 2016).

S'ils se développent, les travaux autour de la *crowd logistics* se sont contentés pour l'instant de souligner le potentiel disruptif de ces pratiques, et d'identifier les types d'activités logistiques pouvant être externalisés à la foule. Les résultats de ces recherches permettent d'observer que la foule d'individus ne prend pas nécessairement à son compte l'intégralité des activités logistiques associées à une proposition de valeur. Dans ce cadre, la question pour les entreprises de *crowd logistics* est donc de s'insérer au sein des supply chain existantes, pour

se connecter avec les autres acteurs qui en font partie (entreprises, prestataires de services logistiques, consommateur, etc.) et sont impliqués dans les processus de création de valeur. La question est d'autant plus importante que la concurrence tend désormais de moins en moins à opposer les entreprises entre elles, au profit d'une compétition entre les chaînes (Christopher, 2013). L'objectif de cette recherche est alors de mieux comprendre comment les démarches de *crowd logistics* s'insèrent dans les chaînes logistiques existantes.

## **2. METHODOLOGIE**

La démarche méthodologique exploratoire déployée repose sur des études de cas multiples d'entreprises de *crowd delivery* (§2.1.). Ce design de recherche nous a conduit à étudier 30 cas de démarches de *crowd delivery* via leurs sites Internet (§2.2.). Les données recueillies ont été traitées selon les principes de l'analyse de contenu, suivant une logique inductive (§2.3.).

### **2.1. Design de la recherche : une étude de cas multiples**

Le but de cette recherche est de mieux comprendre comment les entreprises de la *crowd logistics* s'insèrent dans les chaînes logistiques existantes. Ketokivi et Choi (2014, p.134) font valoir que lorsque « *le contexte de la recherche est nouveau et peu familier* », choisir *a priori* un cadre théorique c'est risquer d'être conservateur sur le plan théorique, au sens où cela conduit le chercheur à porter son attention sur des faits qui sont en lien avec la théorie sélectionnée. Dans cette recherche, nous n'avons pas défini d'ancrage théorique préalable susceptible d'introduire un biais et adopté une démarche inductive et exploratoire. Cette posture se justifie par le fait que le phénomène de l'économie collaborative est émergent et que les recherches qui s'intéressent aux aspects logistiques associés sont excessivement rares. Cette recherche se fonde sur des études de cas exploratoires. Yin (2014, p.16) souligne que les études de cas permettent d'« *explorer un phénomène contemporain en profondeur et dans leur contexte réel* ». Elles aident à développer de nouvelles questions et sont considérées

comme une méthode adaptée au développement théorique (Voss *et al.*, 2002). En raison du caractère émergent des initiatives de *crowd logistics*, il nous semblait inapproprié de limiter notre exploration à l'analyse en profondeur d'un ou de quelques rares cas. Pour capturer et conceptualiser les nouvelles formes d'insertion dans les chaînes logistiques, nous avons retenu une approche holistique multi-cas (Yin, 2014). Les cas multiples permettent un « *niveau approprié d'abstraction* » et une « *exploration plus large des questions de recherche* » (Eisenhardt et Graebner, 2007, p.27) par ailleurs, les « *preuves provenant de cas multiples sont souvent considérées comme plus convaincantes* » (Yin, 2014, p. 57).

Afin de pouvoir comparer les logiques d'insertion des entreprises collaboratives dans les chaînes logistiques, nous avons focalisé notre exploration sur des démarches de même type. Parmi les quatre types de *crowd logistics*, notre choix s'est porté sur les développements de la *crowd delivery*, segment considéré comme le plus dynamique (Carbone *et al.*, 2016b). Les ressources logistiques sur lesquelles se fondent ces initiatives sont d'une part très répandues : la force physique, des vélos, des véhicules motorisés, le recours aux transports en commun etc. Le segment apparaît d'autre part d'autant plus intéressant que les prestataires logistiques peinent à formuler des offres satisfaisantes pour ce maillon du dernier kilomètre (Delfmann *et al.*, 2002; Esper *et al.*, 2003). Par ailleurs, certaines startups investies dans les activités de *crowd delivery* ont d'ores et déjà atteint des tailles impressionnantes. Instacart était par exemple valorisée début 2015 à plus de 2 milliards de dollars [New York Times, April, 30]. Quant à Postmates, estimée en février 2016 à 410 millions de dollars, elle a levé 140 millions de fonds [FT.com, February 24, 2016] et s'appuie sur 25 000 individus qui effectuent 1,3 million de livraisons mensuelles dans 40 villes des Etats-Unis [Time, July 11, 2016].

## **2.2. Collecte de données : 30 cas de *crowd delivery* analysés via leurs sites Internet**

Pour constituer notre échantillon, nous avons à la suite d'autres chercheurs (Schor 2014), adopté une démarche pragmatique, adaptée aux contours flous des pratiques à étudier et

consistant à prendre en compte la reconnaissance mutuelle entre les acteurs du mouvement. A partir du recensement de Botsman (2014), de la liste des initiatives collectées par le collectif Ouishare, et de recherches sur Internet, nous avons ainsi pu identifier de nombreuses initiatives de *crowd delivery*. Après examen attentif de chacune d'entre elles, nous avons pu constituer un échantillon final de 30 entreprises, qui ont chacune été analysées au travers de leurs sites internet et de sources secondaires (presse professionnelle etc.). Les caractéristiques de cet échantillon sont détaillées au sein du tableau 1 ci après.

Initiative	URL	Origine	Service proposé
Amazon Flex	www.flex.amazon.com	Etats-Unis	Livraison de colis Amazon
Citycake	www.citycake.com	France	Livraison de pâtisseries depuis des boutiques affiliées
ColisWeb	www.colisweb.com	France	Livraison express des achats en grande distribution, boutiques ou e-commerce
Deleasy	www.deleasy.com	France	Shopping et livraison en soirée de courses de quartier
Deliv	www.deliv.co	USA	Livraisons ponctuelles pour le compte de PME et service de livraison proposé par des distributeurs et acteurs du e-commerce
Deliver.ee	www.deliver.ee	France	Livraisons e commerce, boutiques - envois de plis et colis - retours e commerce - transferts entre boutiques
Deliveroo	www.deliveroo.fr/fr	Angleterre	Référencement et livraison pour les restaurateurs
Doordash	www.doordash.com/	USA	Référencement et livraison pour les restaurateurs
Easyvan	www.lalamov.com	Hong-Kong	Livraison pour PME et particuliers
Foodora	www.foodora.fr	Allemagne	Référencement et livraison pour les restaurateurs
Instacart	www.instacart.com	Etats-Unis	Shopping et livraison de courses
Kanga	www.getkanga.com	Etats-Unis	Livraison notamment express pour commerces locaux
Myboxman	www.myboxman.com	France	Livraison tous produits
MyWays	www.myways.com	Suède	Livraison de colis DHL
Nestor	www.nestorparis.com	France	Offre de restauration et livraison
PickApp	www.pickapp.pe	Pérou	Livraison de colis multi origines
PicknPass	www.picknpass.com	Israël	Livraison de colis multi origines
Postmates	postmates.com	USA	Référencement et livraison, plats cuisinés, courses alimentaires...
Popchef	www.eatpopchef.com	France	Offre de restauration et livraison
Resto-in	www.resto-in.fr	France	Livraison pour restaurants
Stuart	www.stuart.com	France	Livraison pour commerçants et distributeurs
Supptime	www.supptime.com.au	Australie	Livraison pour restaurateurs
TakeEatEasy	www.takeeateasy.fr	France	Référencement et livraison pour les restaurateurs
Toktoktok	www.toktoktok.com	France	Livraison pour des restaurateurs
Ubereat	www.ubereats.com/fr	Irlande	Référencement et livraison pour restaurateurs
Ubrerush	www.rush.uber.com	USA	Livraison pour différentes entreprises y compris des restaurateurs
Volo	www.volo.de	Allemagne	Livraison pour restaurants
Wunwun	www.wunwun.com	USA	Shopping et livraison de courses
You2You	www.you2you.fr	Paris	Livraison express de commandes drive et retraits en points de vente
Zipments	www.zipments.com	Etats-Unis	Livraison pour des détaillants

Tableau 1 : Liste des entreprises étudiées

Dans la lignée des travaux de Carbone *et al.* (2016b), nous constatons la volatilité des initiatives de l'économie collaborative, ici de la *crowd delivery*. En effet, depuis le démarrage de l'exploration au 2<sup>ème</sup> trimestre 2016, cinq des sites recensés ici semblent avoir cessé leurs

activités (Deleasy, Picknpass, MyWays, Volo et Wunwun). Par ailleurs, cinq entreprises ont été rachetées soit par une autre start-up de l'économie collaborative (Supertime par Foodora, Easyvan par Lalamov, Citycake par RestoIn), soit par une entreprise traditionnelle délivrant le même type de service (TakeEatEasy et Toktoktok par Just Eat). On constate également que ces initiatives collaboratives de livraison se développent dans différentes zones géographiques, notamment aux USA, mais que la France est extrêmement bien représentée. Cela est naturellement dû à un biais de « nationalité » (les sites en français que nous consultons nous renvoient majoritairement aux startups françaises). Toutefois, Paris est le territoire de naissance de très nombreuses startups de l'économie collaborative opérant des livraisons pour les métiers de bouche : la densité de population qui y règne, le nombre de restaurants de la capitale et le goût immodéré des parisiens pour la nourriture sont clairement des facteurs favorables au développement de ce type d'initiatives.

### **2.3. Une analyse de contenu reposant sur un codage inductif**

Applicable dans un contexte qualitatif et sur de nombreux types de données dont les contenus internet (Seuring et Gold, 2011), l'analyse de contenu paraissait tout à fait adaptée au propos exploratoire de notre recherche. Elle a été conduite de novembre 2016 à janvier 2017 séparément par chacun des auteurs. Deux réunions en face-à-face et des échanges réguliers à distance ont permis de comparer et d'agrèger les résultats des différentes étapes de codage. Nous nous sommes appuyés sur une lecture détaillée des données brutes disponibles (les textes, images, vidéos, etc.) d'une demi-douzaine de sites Internet retenus pour analyse pour faire émerger des catégories permettant de classifier les matériaux butés.

Nous avons ensuite analysé les 30 sites retenus, trois d'entre eux ont fait l'objet de codages par les deux auteurs afin de limiter les biais d'interprétation. Au total, cette approche inductive s'appuie sur un processus itératif de codage manuel faisant émerger des catégories, les testant, les révisant grâce à une constante comparaison entre les catégories et les données

(Seuring et Gold, 2011). Ce processus permet par les différentes lectures qu'il entraîne (Thomas, 2006) une véritable immersion dans ces phénomènes émergents. Les catégories ont été *a posteriori* organisées en trois thèmes au sein d'une grille de codage : les caractéristiques de l'offre proposée (service offert, type de tarification), la structure de la chaîne logistique (nature et rôle des acteurs, insertion de la foule) et la dynamique des flux (nature des produits, périmètre géographique, temps de livraison). Les auteurs tiennent à la disposition des lecteurs intéressés, la grille de codage complétée pour les 30 sites analysés.

### **3. RESULTATS**

L'analyse des diverses démarches de *crowd delivery* fait apparaître trois grandes logiques d'insertion de ces acteurs collaboratifs dans les chaînes logistiques. La première logique regroupe les entreprises qui proposent à des distributeurs existants un service de livraison par la foule au consommateur final. Ces initiatives suivent une logique de *prestation*, leur service visant à enrichir l'offre logistique des distributeurs (§3.1.). La seconde logique regroupe des entreprises qui proposent à des consommateurs de se faire livrer par la foule leurs achats en ligne. Ces initiatives suivent une logique de *distribution*, leur service visant à donner aux consommateurs d'une zone urbaine l'accès à plusieurs fournisseurs (§3.2.). La troisième logique regroupe les entreprises qui commercialisent leur offre en la faisant livrer eux-mêmes par la foule. Ces initiatives suivent une logique d'internalisation, leur service étant intégré en interne dans leur chaîne logistique (production et distribution) (§3.3.). Nous décrivons ci-après les traits dominants de ces trois idéaux-types (au sens de Weber), dont les principales caractéristiques sont résumées au sein du Tableau 2 ci dessous.

	<b>Prestataire de services pour la logistique urbaine</b>	<b>Distributeur urbain en ligne</b>	<b>Entreprise intégrant un système de <i>crowd delivery</i></b>
<b>Logique stratégique</b>	Prestation	Distribution	Internalisation
<b>Types de clients</b>	Distributeurs (essentiellement) et producteurs	A/Distributeurs B/ Consommateurs	Consommateurs
<b>Services proposés</b>	Livraison	Référencement + livraison	Design et production de l'offre + référencement + livraison
<b>Proposition de valeur au client</b>	Développement de la livraison à domicile	A/Visibilité, CA B/ Etendue et accessibilité de l'offre, rapidité de la mise à disposition	Différenciation et accessibilité de l'offre, rapidité de la mise à disposition
<b>Offre</b>	Multisectorielle	Spécialisée	Variable
<b>Tarification</b>	Au kilomètre	Fonction de la prestation	Offerte
<b>Système d'information</b>	Interface de programmation (API) avec les distributeurs	Application mobile + interface de programmation (API) avec les distributeurs	Application mobile + progiciel de gestion dédié
<b>Exemple type</b>	Stuart, Uberrush	Postmates, Instacart	Nestor, Popchef

Tableau 2 : *Crowd delivery* : trois types d'insertion dans les chaînes logistiques

### 3.1. L'entreprise de *crowd delivery* comme prestataire de service logistique

La première logique identifiée pour les entreprises de *crowd delivery* est celle de prestataire de service pour la logistique urbaine. Les entreprises concernées s'adressent ainsi aux distributeurs, acheteurs de leur offre de service, et non aux consommateurs qui bénéficieront du service de livraison. La proposition de valeur de ces entreprises de *crowd delivery* est ainsi

de permettre à un distributeur (indépendant, chaîne, centre commercial / en point de vente physique ou e-commerce), de développer la livraison à domicile depuis ses entrepôts ou ses points de vente à un coût raisonnable. Le service de livraison proposé s'appuie sur la foule et permet donc une forte flexibilité (livraisons à l'unité, horaires adaptés, etc.). Ce service de *crowd delivery* n'est en général pas ciblé sur un secteur d'activité, mais développé dans une logique multisectorielle. Il peut être déployé auprès de points de vente indépendants, de grands réseaux de distribution (Leroy Merlin ou Nature et Découvertes chez Colisweb), de grands magasins (BHV chez Deliver par exemple), voire auprès de producteurs (Addresses of distinction, un producteur américain de boîtes aux lettres, fait appel à Kanga par exemple). Le service de *crowd delivery* permet d'enrichir l'offre de distribution physique au client. Il s'inscrit dans un ensemble plus vaste de solutions logistiques qui peuvent également comprendre, selon la nature multicanale de la stratégie de distribution, le retrait en magasin ou point relais, les échanges entre points de vente, les retours e-commerce etc. Le plus souvent une tarification en fonction de la distance est retenue, charge au distributeur de répercuter ensuite ou non le coût de la livraison au consommateur. Sur le plan informatique, ce type de démarche s'appuie sur un logiciel dédié et conçu par l'entreprise de *crowd delivery*, qui permet à celle-ci de s'interfacer avec les différents systèmes d'information des distributeurs. L'interface qui est prise en charge peut-être aussi bien l'interface web, que l'interface point de vente. Une application mobile est également fournie aux coursiers, mais n'est en général pas disponible pour le consommateur. Parmi les exemples typiques de ces entreprises, on trouve notamment Colisweb, Deliv, Deliver, Kanga, Stuart, UberRush, Zipments...

### **3.2. L'entreprise de *crowd delivery* comme distributeur urbain en ligne**

Une seconde logique pour les entreprises de la *crowd delivery* est d'intervenir dans les chaînes logistiques comme des distributeurs urbains en ligne. L'offre proposée par ces entreprises est uniquement disponible en ligne et dans des zones urbaines densément

peuplées. A la différence du type précédent (Cf. 3.1.), les acteurs qui adoptent une telle logique s'adressent avant tout aux consommateurs, qui vont ici payer l'entreprise de *crowd-delivery* pour la prestation proposée. Ces entreprises transforment de ce fait les distributeurs existants en fournisseurs, et se positionnent comme intermédiaire visible entre les consommateurs à qui ils s'adressent et les distributeurs, dont ils distribuent l'offre. La proposition de valeur qui est ici faite au consommateur est d'accéder rapidement et à un coût faible à une grande variété de produits immédiatement accessibles dans la zone urbaine où il se trouve. Les entreprises de *crowd delivery* proposent en général un référencement orienté autour des métiers de bouche : restauration (ex : UberEats), pâtisserie (ex : citycake), ou distribution alimentaire (ex : Instacart) auxquels l'un de géants du secteur, Postmates, rajoute des produits alternatifs (cadeaux, papeterie etc.). Quant au distributeur, la proposition de valeur que lui appose la *crowd delivery* tient de la visibilité commerciale et dépend de l'ampleur de la place de marché déployée. Le système de tarification proposé au consommateur tient le plus souvent compte des caractéristiques de la livraison, et peut varier en fonction du montant des achats, de leur volume, et/ou de la distance de livraison. Sur le plan informatique, ce service s'appuie sur une application mobile que le consommateur est invité à télécharger sur son smartphone et à partir de laquelle il peut sélectionner les produits qu'il désire. Ces entreprises de *crowd delivery* peuvent également proposer aux distributeurs de mettre en place des partenariats privilégiés afin de faciliter l'interconnexion avec eux, tant sur le plan informationnel (ex : intégration de la solution dans le système d'information, réception en temps réel des commandes informatisées pour un restaurant par exemple) que physique (ex : lignes de caisses dédiées dans des magasins Costco pour Instacart). Parmi les exemples typiques de ces entreprises, on trouve notamment Deliveroo, Doordash, Foodora Postmates, Instacart, Ubereats.

### **3.3. L'entreprise internalise la *crowd delivery***

La troisième et dernière logique que nous avons identifiée fédère des entreprises qui bâtissent en interne leur propre système de *crowd delivery* afin de distribuer leur offre. Comme dans la logique précédente, ces entreprises s'adressent aux consommateurs finals. A la différence des cas précédents, l'offre de livraison externalisée à la foule est ici utilisée pour livrer aux consommateurs une offre qui a été conçue et fabriquée par l'entreprise elle-même. C'est par exemple la stratégie de Nestor, une start-up positionnée en restauration qui s'est construite autour d'une intégration de la chaîne logistique de restauration. A partir d'une cuisine centrale localisée à Courbevoie, l'entreprise livre en semaine, tous les midis, un menu unique dans l'ouest parisien pour un prix de 15 euros. Amazon de son côté et pour l'ensemble des produits que l'entreprise commercialise, développe, en propre, le recours à la foule pour assurer une distribution expresse. Le service de *crowd delivery* constitue ainsi ici un élément clef de la proposition de valeur qui est faite par l'entreprise au client, la disponibilité rapide et à bas coût étant jugée comme un facteur clef de succès. La tarification est intégrée directement au prix proposé au consommateur, les frais de livraison pouvant être offerts au client sous réserve qu'il soit dans une zone de livraison déterminée. Sur le plan informatique, une telle stratégie s'appuie sur une solution dédiée bâtie par l'entreprise, qui s'interface avec une application mobile à partir de laquelle le consommateur peut passer commande. Minoritaire par rapport aux deux autres logiques, ce type de *crowd delivery* s'applique notamment à la restauration, avec des cas emblématiques comme Nestor ou Popchef, mais aussi à la distribution, avec Amazon Flex.

## **4. DISCUSSION**

Nos résultats peuvent être discutés à deux niveaux. Sur le plan théorique, ils permettent de mieux conceptualiser la dynamique stratégique d'insertion des entreprises de la *crowd delivery* au sein des chaînes logistiques (§4.1.). Sur un plan managérial, nos résultats ont un

impact pour les entreprises de la *crowd delivery* ainsi que pour les acteurs qu'elles peuvent concurrencer (notamment les prestataires de services logistiques et distributeurs) (§4.2.).

#### **4.1. Contribution théorique**

Nos résultats contribuent à nourrir le courant émergent de recherche qui, dans la lignée des travaux fondateurs de Granzin et Bahn (1989), met en avant le rôle actif des consommateurs dans les chaînes logistiques. Contrairement à la vision dominante en logistique, qui voit dans le consommateur un acteur passif à qui la valeur est délivrée (e.g. Mentzer *et al.*, 2001 ; Christopher, 2012), notre approche des entreprises de la *crowd delivery* montre que la foule d'individus peut être mobilisée activement pour co-créeer de la valeur au sein des chaînes logistiques. Notre travail répond ainsi aux auteurs qui invitent la communauté des chercheurs en logistique et *supply chain management* à passer du paradigme de la création de valeur à celui de la co-créeation de valeur (Lusch, 2011; Lusch *et al.*, 2014). Précisément, nous montrons qu'il existe ici pour les entreprises de la *crowd delivery* trois manières différentes de s'insérer dans les chaînes logistiques et d'y jouer un rôle actif : une logique de prestation, une logique de distribution et une logique d'internalisation.

Sur le plan théorique, notre typologie met par ailleurs en évidence que ces entreprises peuvent à terme bouleverser l'équilibre concurrentiel existant au sein des chaînes logistiques et rappelle le caractère éminemment politique des enjeux logistiques (Cox, 1999). Notons cependant qu'il existe une gradation de l'impact stratégique que peuvent avoir ces entreprises sur les chaînes logistiques en fonction de la logique d'insertion qu'elles suivent. Ainsi, une logique de prestation où l'entreprise collaborative n'assure que la livraison ne fait que menacer les prestataires logistiques existants. Le passage à la seconde logique (distribution) et à la troisième (internalisation) relève en revanche d'une quasi intégration verticale : l'entreprise collaborative s'approprie la distribution physique mais aussi commerciale de l'offre puis la production de l'offre. D'une logique à l'autre, le contrôle que l'entreprise de

*crowd delivery* exerce sur la chaîne logistique augmente, et la conduit à se positionner en véritable orchestrateur de la chaîne (Christopher, 2012).

Enfin, notre recherche contribue théoriquement à nourrir la discussion sur les frontières qui séparent l'économie collaborative de l'économie traditionnelle. Nos résultats montrent en effet que lorsqu'elles adoptent une logique de prestation ou de distribution, les entreprises de la *crowd delivery* ont vocation à s'interconnecter aux entreprises traditionnelles afin de créer de la valeur conjointement. Lorsqu'elles suivent une logique d'internalisation de la livraison collaborative, elles s'inscrivent dans une logique classique de production et n'externalisent à la foule qu'une partie de leur activité (ici la livraison). Plus qu'une frontière floue entre ces deux économies, c'est semble-t-il vers une hybridation économies/activités traditionnelles et collaboratives au sein des chaînes logistiques que l'on se dirige. Toutes les entreprises de l'économie traditionnelle – producteurs, distributeurs ou prestataires de service - pourraient ainsi, à terme, contractualiser pour certaines activités avec des entreprises collaboratives de type *crowd delivery* (et vice versa). Par ailleurs, il faut noter ici que des entreprises de *crowd delivery* peuvent très bien contractualiser entre elles ! Ainsi, un distributeur urbain en ligne comme Instacart pourrait très bien faire appel à un prestataire de service logistique urbain de type Stuart pour assurer la livraison pour livrer tout ou partie des commandes clients !

#### **4.2. Recommandations managériales**

Sur le plan managérial, notre recherche présente un double intérêt. En premier lieu, la typologie que nous avons dégagée peut être utile aux entreprises de la *crowd delivery*. Elle met en évidence qu'il existe pour ces entreprises différentes logiques d'insertion dans les chaînes logistiques, qui toutes semblent potentiellement profitables, mais qui requièrent de s'adresser prioritairement à différents acteurs, de faire des choix distincts en matière de système d'information, de développer des compétences et d'acquérir des ressources spécifiques etc. Notre typologie constitue ainsi un outil utile pour ces entreprises afin

d'analyser leur positionnement actuel, et/ou de réfléchir au positionnement qu'elles souhaiteraient développer afin que celui-ci soit le plus en accord avec leur stratégie. Cela semble d'autant plus crucial que ces aspects logistiques soient pleinement intégrés ici à la réflexion stratégique, que l'on sait depuis les travaux fondateurs de Jomini (1838), que l'absence de prise en compte de la logistique dans la stratégie est une source d'échec.

En second lieu, la typologie que nous avons dégagée peut être utile aux entreprises principalement menacées par ces nouveaux entrants et d'abord aux prestataires de services logistiques. Le consommateur final est exigeant en matière de délai de livraison (moins d'une heure en milieu urbain par exemple) et souhaite bénéficier des plus récentes innovations (systèmes sécurisés, contact avec le coursier via mobile etc.). La livraison urbaine est certes une tâche logistique simple mais pour relever ces défis, elle doit mobiliser de nombreuses ressources (Schenk et Guittart, 2011), notamment humaines, dont la *crowd delivery* peut aisément disposer. Ainsi, la *crowd delivery* qui s'insère comme un prestataire de service (Cf. 3.1.) peut être considérée comme un nouvel entrant dans l'industrie de la prestation logistique et constituer une menace à ne pas négliger. Les prestataires de services logistiques sont en effet soumis à une rude concurrence (Wallenburg, 2009) et sont souvent considérés comme des entreprises peu innovantes (Bellingkrodt et Wallenburg, 2013), peu sensibles aux nouvelles tendances de marché. Au-delà, la *crowd delivery* peut également constituer pour ces prestataires une véritable opportunité. En se posant comme orchestrateurs (Zacharia *et al.*, 2011) de ces nouvelles chaînes, les prestataires de service logistique pourraient coordonner les services basiques (shopping, livraison, etc.) effectués par la foule en les insérant dans leur propre offre de services intégrés (Wanke *et al.*, 2007). Comme le soulignent Mladenow *et al.* (2015), les prestataires y gagneraient une opportunité simple et pratique de servir le client tout en améliorant leur image.

Lorsqu'ils s'insèrent en tant que distributeurs urbains en ligne (Cf. 3.2.), les acteurs de la *crowd delivery* sont par ailleurs une menace pour les distributeurs pour lesquels la livraison au consommateur final est un véritable défi logistique pouvant entraîner des coûts très importants (Boyer *et al.*, 2009). Les applications mises en œuvre pour référencer et distribuer l'offre de commerces de proximité, notamment de restaurants, constituent un facteur de déstabilisation de ces acteurs. En effet, si elle leur offre une visibilité – sans doute appréciable – elle pèse sur leurs marges et, par le jeu des systèmes d'appréciation peut également, à terme, avoir un effet contre-productif. Une montée en puissance de la *crowd delivery* est également susceptible d'entraîner pour les distributeurs une perte du contact direct avec les clients et du contrôle sur l'extrême aval de la chaîne. Certains distributeurs comme Wal-Mart ou Amazon (Cf. 3.3.) réagissent à cette menace en développant leurs propres systèmes de livraison par la foule. Au total, prestataires, distributeurs et producteurs, ne devraient pas sous-estimer ce mode de livraison avancé et innovant (Hubner *et al.*, 2016), en pleine émergence (Estelle-Arojas *et al.*, 2012) dont certains tenants (Postmates par exemple), sont déjà des poids lourds.

## **CONCLUSION**

Dans cette recherche, nous avons analysé comment les entreprises de la *crowd-delivery* s'insèrent dans les chaînes logistiques. A partir de l'étude des sites Internet d'une trentaine de cas d'entreprises de *crowd delivery*, nous avons mis en évidence qu'il existe chez ces acteurs trois grandes logiques types d'insertion. La première logique consiste à se présenter comme un prestataire de service visant à enrichir l'offre logistique des distributeurs existants, en leur proposant un service de livraison. La seconde logique consiste à se penser comme un distributeur urbain en ligne qui offre la possibilité aux consommateurs d'une ville de se faire livrer les produits qu'ils souhaitent depuis un échantillon de fournisseurs. La troisième logique consiste pour les entreprises à développer en interne un système de livraison collaborative externalisée à la foule afin de distribuer par ce biais l'offre de l'entreprise.

Cette recherche n'est pas exempte de limites. Celles-ci tiennent principalement à la méthodologie retenue et à notre stratégie de collecte fondée sur l'analyse des initiatives de *crowd delivery* via leurs sites Internet. Les sites Internet sont en effet conçus pour attirer les utilisateurs et s'inscrivent dans une logique commerciale, ce qui peut conduire à la collecte d'informations biaisées. De plus, nous n'avons pas été en mesure d'évaluer réellement les résultats commerciaux et financiers de ces initiatives. L'examen des bilans financiers et la réalisation d'entretiens en face à face, voire d'études de cas ciblées approfondies (par exemple auprès d'entreprises exemplaires de chacun des trois types), pourraient ainsi nous aider à asseoir définitivement la validité de la typologie introduite ici.

L'autre limite principale de notre recherche tient au choix que nous avons fait de nous focaliser ici sur l'insertion dans les chaînes logistiques des seules entreprises de la *crowd delivery*. En vue de voir si nos résultats peuvent être généralisés à tout type de prestation de *crowd logistics*, il serait intéressant d'étudier d'autres types d'entreprises de *crowd logistics*, comme les entreprises qui proposent du stockage, ou du transport continental ou intercontinental. Plus largement, l'enjeu est de voir comment les autres logistiques à l'oeuvre dans l'économie collaborative, à savoir la *peer to peer logistics*, la *business logistics*, et l'*open logistics* (Carbone *et al.*, 2016a), s'insèrent-elles aussi plus largement dans les chaînes logistiques globales et si les types identifiés ici se voient répliqués dans d'autres contextes.

Au delà de ces limites, notre recherche ouvre plusieurs perspectives intéressantes, qui se situent à la croisée de l'économie collaborative et de la logistique et du *supply chain management*. Une première piste serait ainsi à l'avenir de s'intéresser en détail aux pratiques de gestion de ressources humaines de ces entreprises de *crowd delivery*. Celles-ci offrent des possibilités de travail flexibles, qui sont accessibles au plus grand nombre sans qu'un diplôme ou qu'un investissement autre qu'un simple vélo soit nécessaire, en profitant le plus souvent des limites du cadre législatif actuel. Cette gestion des ressources humaines pose de multiples

questions politiques et sociétales, qui sont souvent débattues. Elle soulève aussi des enjeux logistiques. Comment s'assurer avec de telles pratiques de la qualité et de la fiabilité des prestations proposées ? Comment repenser la régulation du travail logistique, afin d'éviter une concurrence déloyale entre certains coursiers soumis à une législation contraignante, et d'autres travaillant dans le vide législatif de l'économie collaborative ? Comment éviter que ces pratiques ne conduisent finalement à une forme nouvelle d'exploitation de la foule ?

Une autre piste intéressante serait de chercher à évaluer l'impact en matière de développement durable de ces pratiques de *crowd delivery*. Les activités logistiques ont comme on le sait un impact notoire sur l'environnement, tant par l'ampleur des ressources qui leur sont nécessaires (pétrole), que de par les émissions de gaz (CO<sub>2</sub>) et les autres nuisances qu'elles génèrent pour la population (congestion, bruit). Alors qu'il est absolument crucial de réduire globalement ces impacts négatifs pour la planète, les entrepreneurs de *crowd logistics* tendent à mettre en avant le caractère plus durable de leurs initiatives. Leur argument est à la fois que celles-ci se fondent sur des ressources logistiques qui sont sous-utilisées, et s'inscrivent dans une logique locale. Cette optimisation des ressources ne va-t-elle pas conduire plutôt à un accroissement de l'activité logistique et donc être plus nuisible à l'environnement ? Le caractère local ne va-t-il pas entraîner moins de massification logistique et donc une sous optimisation ? Comment ces aspects à proprement parler écologiques interfèrent-ils éventuellement avec les aspects plus sociaux qui ont été évoqués plus haut ? Autant de questions que des recherches ultérieures, focalisées par exemple sur les expériences fédératrices des « smart cities » (Tachizawa *et al.*, 2015) pourraient permettre d'explorer. L'avancée des dispositifs de *crowd logistics* renvoie à des problématiques complexes qui nécessitent la prise en compte de facteurs techniques, sociaux et économiques (Frehe *et al.*, 2017) et modèlent un champ de recherches prospectif passionnant.

## REFERENCES :

- Acquier, A., Carbone, V. et Massé. D. (2016). « Les mondes de l'économie collaborative : une approche par les modèles économiques ». *IDDR I Research papers - projet PICO*, 48.
- Agyeman, J., McLaren, D., & Schaefer-Borrego, A. (2013). *Sharing cities. Friends of the earth*. [http://gmlip.ontheplatform.org.uk/sites/default/files/agyeman\\_sharing\\_cities.pdf](http://gmlip.ontheplatform.org.uk/sites/default/files/agyeman_sharing_cities.pdf)
- Anderson, C. (2014). *Makers: The New Industrial Revolution*. Crown Business.
- Bardhi F. & Eckhardt G. M. (2012). "Access-based consumption: The case of car sharing", *Journal of Consumer Research*, 39(4): 881-898.
- Belk, R. (2014), "You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online", *Journal of Business Research*, 67(8), 1595-1600.
- Bellingkrodt, S., and Wallenburg, C. M. (2013). "The role of external relationships for LSP innovativeness: A contingency approach", *Journal of Business Logistics* 34(3): 209–21.
- Botsman, R. (2014). "Collaborative logistics. Ripe for disruption." *Featured Content Perspectives*, October, <http://www.collaborativeconsumption.com/2014/10/08/collaborative-logistics-ripe-for-disruption/>.
- Botsman, R., and Rogers R. (2010). *What's mine is yours. The Rise of Collaborative Consumption*. New York: Harper Business.
- Boyer, K.K., Prud'Homme, A.M., and Cheung, W. (2009). "The last mile challenge: evaluating the effects of customer density and delivery window patterns." *Journal of Business Logistics* 30(1):187–201.
- Bubner, N., Bodenbenner, P., and Noronha, J. (2016). *Logistics Trend Radar*, DHL Trend Research, available on DHL.com.
- Caillé A. (2000). *Anthropologie du don: le tiers paradigme (Vol. 1)*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Carbone, V., Rouquet, A., & Roussat, C. (2016a). "Emporté par la foule -Quelles logistiques pour la consommation collaborative?", *Revue Française de Gestion*, 42(258), 105-122.
- Carbone, V., Rouquet, A., & Roussat, C. (2016b). "The rise of crowd-logistics". *2nd International Workshop on The Sharing Economy* 28-29 January 2016, Paris
- Chen, C., Cheng, S. F., Gunawan, A., Misra, A., Dasgupta, K., and Chander, D. (2014). "TRACCS: Trajectory-aware coordinated urban crowd-sourcing." *Second AAAI Conference on Human Computation and Crowdsourcing (HCOMP-14)*.
- Christopher, M. (2012). *Logistics and supply chain management*. London: Pearson UK.
- Cox, A. (1999). "Power, value and supply chain management", *Supply chain management: An international journal*, 4(4), 167-175.
- Delfmann, W., Albers, S., and Gehring, M. (2002). "The impact of electronic commerce on logistics service providers", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 32(3): 203–222.
- Demailly, D., Carbone V., Acquier A., Massé D., Roux D., Borel S., Benoit-Moreau F., Guillard V., Parguel B., Berlingen F., Cappello M., de Grave A., Tincq B. (2016). *L'économie collaborative, réservoir d'innovations pour le développement durable*. Synthèse du projet PICO. PICO Working Paper, Paris, France, X p.

- Demilly D. et Novel A-S. (2014). « Économie du partage : enjeux et opportunités pour la transition écologique », *Studies*, n°3/14, IDDRI, Paris, 32 p.
- Eisenhardt, K., and Graebner, M. (2007). “Theory building from cases: opportunities and challenges”, *Academy of Management Journal* 50(1): 25–32.
- Esper, T. L., Jensen, T. D., Turnipseed, F. L., and Burton, S. (2003). “The last mile: an examination of effects of online retail delivery strategies on consumers”, *Journal of Business Logistics*, 24 (2): 177–203.
- Estellés-Arolas, E., and González-Ladrón-de-Guevara, F. (2012). "Towards an integrated crowdsourcing definition." *Journal of Information Science* 38 (2): 189–200.
- Frehe, V., Mehmman, J., Teuteberg, F. (2017). « Understanding and assessing crowd logistics business models – using everyday people for last mile delivery », *Journal of Business and Industrial Marketing*, 32(1).
- Gansky, L. (2010). *The mesh: Why the future of business is sharing*. New-York: Penguin.
- Granzin, K.L., and Bahn, K.D. (1989). “Consumer logistics: conceptualization, pertinent issues and a proposed program for research” *Journal of the Academy of Marketing Science* 17(1): 91–101.
- Gruszka, K. (2016). Framing the collaborative economy —Voices of contestation. *Environ. Innovation Soc. Transitions* <http://dx.doi.org/10.1016/j.eist.2016.09.002>
- Howe J. (2006). “The Rise of Crowdsourcing”. *Wired*, 14.06, 4 pages (<http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>).
- Hubner, A.H., Kuhn, H., and Wollenburg, J. (2016). “Last-mile fulfilment and distribution in omni-channel grocery retailing: A strategic planning framework.” *International Journal of Retail and Distribution Management* 44(3): 228–247.
- Jomini, A.H.D. (1838). *Précis de l'Art de la Guerre: Des Principales Combinaisons de la Stratégie, de la Grande Tactique et de la Politique Militaire*.
- Ketokivi, M. & Choï, T. (2014). “Renaissance of case research as a scientific method”, *Journal of Operations Management*, 32(5): 232-240.
- Lallement, M. (2015). *L'âge du faire: hacking, travail, anarchie*, Paris: Editions du Seuil.
- Lusch, R.F. (2011). “Reframing supply chain management: a service dominant logic perspective.” *Journal of Supply Chain Management*, 47(1):14–18.
- Lusch, R.F., Vargo, S. L., and Fisher, R. (2014). “Drawing on service-dominant logic to expand the frontier of physical distribution and logistics management”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44(1/2): 1–5.
- Martin, C. J. (2016). “The sharing economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism?”, *Ecological Economics*, 121(C): 149-159.
- Mehmann, J., Frehe, V., and Teuteberg, F. (2015). “Crowd logistics – a literature review and maturity model.” In *Proceedings of the Hamburg International Conference on Logistics (HCL). Innovations and strategies for logistics and supply chains*, edited by W. Kersten, T. Blecker, and C.M. Ringler, 117–145.
- Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D., and Zacharia, Z.G. (2001). “Defining supply chain management.” *Journal of Business Logistics*, 22(2): 1–25.

- Mladenow, A., Bauer, C., and Strauss, C. (2015). "Crowdsourcing in logistics: Concepts and applications using the social crowd." *ICPS - International Conference Proceedings Series*, edited by M. Indrawan-Santiago, M. Steinbauer, I. Khalil, and G. Anderst-Kotsis, 244–251. ACM
- Schenk, E., and Guittard, C. (2011). "Towards a characterization of crowdsourcing practices." *Journal of Innovation Economics and Management* 1(7): 93–107.
- Schor, J. (2014). *Debating the sharing economy*. Great Transition Initiatives, October, <http://www.greattransition.org/publication/debating-the-sharing-economy>.
- Seuring, S., and Gold, S. (2012). "Conducting content-analysis based literature reviews in supply chain management", *Supply Chain Management: An International Journal* 17(5): 544–555.
- Slee, T. (2016). *What's Yours is Mine: Against Sharing Economy*. New-York: OR Books.
- Stokes, K., Clarence, E., Anderson, L. & Rinne, A. (2014). *Making sense of the UK collaborative economy*. Nesta.
- Sundararajan, A. (2016). *The sharing economy: the end of employment and the rise of crowd-based capitalism*, Cambridge (MA): MIT Press.
- Tachizawa, E., M., Alvarez-Gil, M., J., Montes-Sancho, M., J. (2015). "How "smart cities" will change supply chain management ", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 20 Iss 3 pp. 237 - 248
- Thomas, D.R. (2006). "A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data." *American Journal of Evaluation* 27(2): 237–246.
- Voss, C., Tsiriktsis, N., and Frohlich, M. (2002). "Case research in operations management." *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (2):195–219.
- Yin, R. (2014). *Case study research: Design and methods. 5th Edition*. Thousand Oaks (CA): Sage Publications.
- Wallenburg, C. (2009). "Innovation in logistics outsourcing relationships: proactive improvement by logistics service providers as a driver of customer loyalty." *Journal of Supply Chain Management* 45(2): 75–93.
- Wanke, P., Arkader, R., and Fernanda Hijjar, M. (2007). "Logistics sophistication, manufacturing segments and the choice of logistics providers." *International Journal of Operations and Production Management* 27(5): 542–559.
- Zacharia, Z.G., Sanders, N.R., and Nix, N.W. (2011). "The emerging role of the third-party logistics provider (3PL) as an orchestrator." *Journal of Business Logistics* 32(1): 40–54.
- Zervas, G., Proserpio, D., and Byers, J. (2014). "The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry." *Boston University School of Management Research Paper Series*: 2013–16.