

Les trois business models des plates-formes de livraison

L'essor de la « livraison par la foule », ou crowd-delivery, a conduit à une diversification des modèles d'affaires des acteurs, dont le potentiel disruptif est loin d'être épuisé.

Temps de lecture : minute

12 mars 2022

Cet article est republié à partir de The Conversation

Depuis quelques années, une nouvelle forme de livraison au consommateur s'est développée dans les centres urbains : la crowd-delivery, ou " livraison par la foule ". Il s'agit d'une pratique qui entre dans le champ des initiatives issues du "crowd-sourcing" (" approvisionnement par la foule "). La crowd-delivery consiste par définition à recourir à une foule de particuliers pour prendre en charge la livraison finale vers les consommateurs.

Proposées dans les centres urbains par de nombreuses start-up, ces initiatives sont développées pour la distribution de repas (ex : Deliveroo), pour des produits issus de la grande distribution alimentaire (ex : Instacart), ou encore des produits de consommation au sens large (ex : Postmates).

De tels dispositifs s'appuient sur le fait que, de nos jours, les individus peuvent facilement être informés et mobilisés grâce à l'usage d'Internet et des smartphones. Cette nouvelle connectivité autorise alors ces start-up à tirer parti des ressources physiques et logistiques de la foule en utilisant ces ressources variées (force motrice, véhicules personnels, transports en commun, etc.) pour faire réaliser à la foule une partie des

opérations logistiques requises dans toute chaîne logistique : la livraison.

Quelles stratégies suivent les entreprises de crowd-delivery ?

L'essor de la crowd-delivery fait couler beaucoup d'encre, notamment en raison des modèles sociaux qui conduisent fréquemment à l'exploitation des livreurs. Sans négliger ces aspects, nous nous sommes intéressés plus particulièrement dans une recherche publiée dans la revue *Finance Contrôle Stratégie* aux stratégies suivies par les entreprises de crowd-delivery pour pénétrer le secteur de la distribution. La crowd-delivery semble en effet à même de remettre en cause l'équilibre concurrentiel du secteur en superposant, à un contexte omnicanal déjà complexe, une nouvelle façon de délivrer les produits aux consommateurs.

Certaines start-up proposant des services de crowd-delivery ont d'ailleurs déjà atteint des tailles impressionnantes. Instacart est ainsi passée d'une valorisation en 2017 à 3,4 milliards de dollars à 39 milliards en 2021 ! La plate-forme annonçait en 2019 mobiliser 500 000 *shoppers* et employer 5 261 personnes, elle travaille avec 600 distributeurs représentant 45 000 points de vente.

Le fonctionnement d'Instacart.

Quant à Postmates, estimée en octobre 2016 à 460 millions de dollars, elle a levé 140 millions de fonds supplémentaires pour finir par être rachetée en 2020 par Uber pour 2,65 milliards. Dans plusieurs secteurs (l'hôtellerie avec Airbnb, le transport de voyageurs avec Blablacar, etc.), l'irruption de ces acteurs digitaux et collaboratifs revêt ainsi un caractère disruptif.

La crowd-delivery comme prestataire de service logistique

L'analyse que nous avons réalisée auprès d'une trentaine de cas d'entreprises de crowd-delivery fait apparaître trois types de modèles d'affaires. Le premier consiste pour des entreprises à proposer, à des distributeurs, un service de livraison par la foule au consommateur final. Ces entreprises jouent alors un rôle de prestataire logistique, leur service visant à enrichir l'offre de livraison urbaine des distributeurs.

On peut citer comme exemple You2you, devenu Yper, présent dans plus de 5 000 villes françaises. L'une des entreprises emblématiques de ce modèle en France est shopopop qui fait opérer par de simples particuliers des livraisons depuis la grande distribution, distribution spécialisée, depuis des commerçants indépendants, fleuristes, cavistes, etc. L'entreprise nantaise, née en 2015, a levé en décembre 20 millions d'euros, elle sert un demi-million de clients en France et se développe en Europe via l'Italie, le Portugal et la Belgique pour commencer.

Ce prestataire est toujours resté fidèle à la livraison par la foule et met en avant sur son site que les *shoppers* qui souhaitent le rejoindre n'ont pas besoin d'un statut d'auto-entrepreneur. Les 300 000 livreurs ainsi mobilisés travaillent ainsi exclusivement dans le cadre d'un complément de revenu.

La crowd-delivery comme distributeur urbain en ligne

Le deuxième type de modèle est présenté par les entreprises qui proposent à des consommateurs une plate-forme d'achats en ligne incluant un service de livraison par la foule. Elles jouent un rôle de distributeur urbain en ligne, leur service visant à donner aux

consommateurs d'une zone urbaine accès à l'offre d'une variété de producteurs/distributeurs existants.

On peut citer Instacart, qui envoie des *shoppers* américains faire les courses dans des supermarchés, ou bien sûr Deliveroo qui permet d'accéder à une offre de restaurants depuis son téléphone. Ici, les particuliers qui assurent les livraisons sont plus souvent des auto-entrepreneurs que de simples individus à la recherche d'une activité d'appoint.

	Prestataire de services pour la logistique urbaine	Distributeur urbain en ligne	Pivot d'une chaîne logistique
Définition	Prestation logistique à destination des distributeurs et/ou des prestataires existants	Intermédiation commerciale et logistique entre les distributeurs et les consommateurs	Conception et coordination d'une chaîne logistique afin d'acheminer sa propre offre à des clients
Moyens physiques	Les moyens physiques nécessaires au transport sont détenus par la foule	Les moyens physiques nécessaires au transport sont détenus par la foule	L'entreprise possède en propre d'importants moyens physiques (usines, entrepôts, moyen de transport)
Moyens informationnels	Interface de programmation (API) avec les distributeurs + application mobile pour les coursiers	Interface de programmation (API) avec les distributeurs + application mobile pour les coursiers et les clients	ERP dédié + application mobile pour les coursiers et pour les clients
Activités physiques contrôlées	Livraison à domicile ou dans des points de retrait	Livraison et éventuellement préparation de commande	Approvisionnement, production, préparation de commandes, livraison
Rôle de la foule	Transport	Transport, picking et visibilité de la marque	Transport et relation client
Avantages clients	Développement d'une livraison urbaine économique et écologique	Visibilité commerciale et CA (distributeur) ; mise à disposition rapide d'une offre variée (consommateur)	Différenciation et livrabilité de l'offre proposée
Risques clients	Défaut de performance opérationnelle et dépendance	Rupture de stock (consommateur), et désintermédiation (distributeur)	Mauvaise adaptation au besoin du fait de l'absence de variété
Exemples	Stuart, Uberrush, You2You	Postmates, Instacart, Deliveroo	Nestor, Popchef, FoodChéri

Les trois types de rôles joués par les entreprises de crowd-delivery.

Il n'est d'ailleurs pas rare qu'ils travaillent en parallèle pour de nombreuses plates-formes et leurs conditions de travail sont souvent

dégradées. Cela étant, le modèle poursuit son expansion, s'attaque après les métropoles aux villes françaises de taille moyenne, tant l'appétence des consommateurs pour la livraison à domicile déjà forte, sort renforcée de la période Covid.

La crowd-delivery comme pivot d'une offre intégrée

Le troisième modèle concerne les entreprises qui commercialisent elles-mêmes leur offre en la faisant livrer par la foule. Ces firmes contrôlent la conception et la production de l'offre qu'elles délivrent aux clients à l'aide de la foule. On peut citer comme exemple PopChef, qui livre les repas qu'elle fabrique elle-même par le biais de livreurs à vélo. Ce modèle renferme des initiatives contrastées.

Il est en effet pris d'assaut par les " ghost kitchen " ou " dark kitchen ", restaurants virtuels qui se sont notamment développés pendant le confinement s'appuyant sur la limitation des ressources humaines (pas de service) et la faible importance de l'emplacement pour développer leur rentabilité.

Sans surprise, si des restaurateurs ferment parfois leur point de vente physique pour opter pour ce modèle, il est souvent très attractif pour les grands faiseurs du modèle précédent qui cherchent à remonter dans la chaîne de valeur : c'est ainsi Deliveroo qui a lancé le premier concept de cuisine partagée pour les restaurateurs en Angleterre en 2017.

Le potentiel disruptif du distributeur urbain en ligne

Parmi ces trois modèles, celui qui possède le caractère le plus disruptif est sans conteste celui de distributeur urbain en ligne. En effet, les

applications mises en œuvre par les start-up pour référencer et distribuer l'offre des distributeurs, si elles offrent à ces derniers une visibilité et une augmentation des ventes appréciables, ne se contentent pas de capter une partie de leurs marges. La montée en puissance de ces nouveaux intermédiaires est susceptible d'entraîner pour les distributeurs une perte du contact direct avec les consommateurs.

Ainsi, si les consommateurs américains continuent à utiliser en nombre Instacart, rien n'empêchera cet acteur de mettre en concurrence les distributeurs traditionnels entre eux pour négocier des rabais pour ses utilisateurs. Le danger est d'autant plus fort pour les distributeurs que les start-up de la crowd-delivery ne sont plus des prestataires anonymes mais déploient un marketing agressif (communication virale, mise en avant du nom de l'entreprise sur les moyens de transport, etc.). Ces start-up s'attachent en effet à être fortement visibles par les particuliers : à la fois employés potentiels (la foule) et clients potentiels (de la plate-forme). En avançant ainsi " masquées ", ces entreprises réorganisent la distribution.

Quelle réponse stratégique des distributeurs ?

Il n'est cependant pas sûr que les entreprises concernées parviendront à prendre la place des distributeurs car ces derniers ont pris conscience de cette menace, et cherchent à éviter la perte de lien direct avec le consommateur. L'enjeu est que leurs points de vente ne deviennent pas de simples entrepôts où les " personal shoppers " de la crowd-delivery iraient puiser pour répondre aux demandes de leurs clients.

Pour cela, certains développent leurs propres services de crowd-delivery, et utilisent, comme Walmart, leurs propres employés. D'autres ont racheté un acteur de la crowd-delivery, comme l'a fait Monoprix avec epicery.



Le géant américain Walmart utilise ses propres employés pour ses services de crowd-delivery.

[Random Retail/Flickr, CC BY-SA](#)

Mais pour autant cette logique de " dark stores " se multiplie et inquiète. L'un des enjeux est peut-être de jouer sur le marketing expérientiel, afin de donner envie aux consommateurs de fréquenter le point de vente physique ! Au-delà de ce point, l'autre interrogation a trait aux fragilités de leur propre modèle social.

Instacart a ainsi vu 31 000 membres de sa " foule " entamer une class action contre les pratiques salariales de l'entreprise ce qui génère de fortes interrogations sur la viabilité - à terme - de son modèle contractuel.

Quelle régulation du secteur par les pouvoirs publics ?

Alors que, comme nous l'évoquions au début de l'article, le modèle social de ces entreprises fait débat, il est clair que leur avenir dépendra des régulations qui seront ou non imposées par les États. Le constat que l'on peut faire aujourd'hui est qu'il y a urgence à agir pour donner un réel cadre protecteur au travail des livreurs et promouvoir des livraisons qui n'aient pas un impact environnemental important.

Les pouvoirs publics doivent prendre leurs responsabilités, pour éviter la dérive que l'on observe : des start-up qui ne payent pas leurs impôts en France, tout en captant une partie de la valeur auprès d'entreprises qui y sont implantées, en utilisant une main-d'œuvre très peu protégée, qui pour livrer rapidement tend de plus en plus à mobiliser des scooters polluants et génère des tonnes de carton ! Bref, un désastre social et écologique pour satisfaire un consommateur pressé et mal habitué ?

*Aurélien Rouquet, Professeur de logistique, Neoma Business School et
Christine Roussat, Maître de Conférences HDR, Université Clermont
Auvergne (UCA)*