

**VALENTINA CARBONE**

ESCP Europe, Paris

**AURÉLIEN ROUQUET**

NEOMA Business School, Reims

**CHRISTINE ROUSSAT**

Université Blaise Pascal – IUT d'Allier ; CRET-LOG



# « Emporté par la foule »

## Quelles logistiques pour la consommation collaborative ?

*L'essor de la consommation collaborative suscite un net intérêt en sciences de gestion. Cependant, peu de travaux se sont penchés sur les aspects logistiques propres à cette évolution. S'appuyant sur l'analyse de 32 démarches collaboratives, l'article analyse le rôle de la logistique au sein de la consommation collaborative. Selon la nature du pilotage logistique et la place de la logistique dans la démarche, quatre types de logistiques sont distingués et caractérisés : la peer-to-peer logistics, la business logistics, la crowd-party logistics et la crowd-driven logistics.*

**A**irbnb, KissKissBankBank, Uber, les Fablabs, les Amap, etc. : l'essor de ces démarches « collaboratives » constitue l'une des révolutions contemporaines les plus marquantes. Elles se développent dans un foisonnement de terminologies et embrassent une variété d'initiatives, souvent émergentes en France. On peut notamment distinguer les systèmes de finance, de production, d'éducation et enfin de consommation collaboratives. Selon [Botsman et Rogers \(2010\)](#), la consommation collaborative regroupe les pratiques qui voient les individus valoriser l'accès aux biens à travers la collaboration plutôt que la propriété.

Notre recherche est centrée sur ces pratiques de consommation collaborative qui regroupent une grande variété d'initiatives, comme le covoiturage, la location ou la vente de biens à d'autres particuliers, le troc et les achats groupés ([Ademe, 2013](#)). Ces initiatives sont facilitées par la diffusion massive des TIC (Internet mobile, smartphones, etc.). Grâce à des plates-formes numériques d'échange, les entrepreneurs de la consommation collaborative peuvent identifier et activer des ressources jusqu'à présent dormantes ([Botsman et Rogers, 2010](#)). L'ampleur des projets est telle que, selon le cabinet PwC, le marché de la consommation collaborative pourrait atteindre 335 milliards de dollars en 2025 (près de 270 milliards d'euros). Une grande partie de ces pratiques – qui s'inscrivent aussi bien dans une logique marchande que de don ([Caillé, 2000](#)) ou de partage ([Belk, 2014](#)) – induit une circulation physique de marchandises. Par exemple, la vente d'un meuble sur leboncoin.fr pose la question du transfert physique entre le particulier qui le vend et celui qui l'achète. Une démarche logistique, que l'on peut

définir comme une démarche de gestion assurant le pilotage global des flux physiques ([Fabbe-Costes et al., 2010](#)), est ainsi nécessaire aux initiatives de consommation collaborative. Or la littérature est plus focalisée pour l'instant sur la valorisation ou la remise en question de leur logique militante sous jacente que sur leur dimension logistique. L'objectif de cet article est alors d'analyser les logistiques à l'œuvre dans les initiatives de consommation collaborative pour générer des apports théoriques sur ce sujet nouveau et peu exploré. Suivant les recommandations de [Ketokivi et Choi \(2014\)](#), nous ne mobilisons pas de cadre théorique *a priori* mais nous appuyons sur une exploration empirique inductive.

L'article est organisé en trois parties. La première présente une analyse de littérature permettant de mieux approcher les concepts mobilisés dans le champ de la consommation collaborative et les travaux existants. Elle précise notre approche méthodologique, soit l'exploration qualitative, *via* leurs sites Internet, de trente-deux initiatives de consommation collaborative impliquant la circulation d'un flux physique. Dans une deuxième partie, nous présentons les résultats et dégageons quatre types de logistiques à l'œuvre au sein de la consommation collaborative. Dans une dernière partie, nous discutons des résultats obtenus et dégageons les implications de la recherche. Enfin, la conclusion revient sur les apports de l'article et propose un agenda pour de futures recherches.

## **I – LA LOGISTIQUE, DYNAMIQUE OUBLIÉE DE LA CONSOMMATION COLLABORATIVE ?**

Alors que se multiplient les pratiques collaboratives, il n'existe pas de terminologie

stabilisée pour les qualifier. La littérature et les praticiens utilisent une multitude de termes : économie du partage, *crowd-practices*, consommation collaborative, etc. Dans une première section, nous revenons donc sur ce qu'englobe le terme de consommation collaborative. Puis, nous passons en revue la littérature émergente sur le sujet, et montrons qu'elle est plutôt centrée sur les logiques idéologiques sous-jacentes aux pratiques. Enfin, nous appréhendons la rare littérature qui croise logistique et consommation collaborative.

### 1. La consommation collaborative au sein de la galaxie collaborative

Selon [Botsman et Rogers \(2010\)](#), il y a consommation collaborative lorsque « des individus participent à des collectifs organisés de partage, d'échange, de location, de don, afin de bénéficier, à un coût, une charge, et un impact environnemental moindre, des mêmes plaisirs que la propriété ». Ces auteurs classent les initiatives de consommation collaborative en trois catégories. Tout d'abord les systèmes de produits/services, qui permettent au consommateur de ne plus être nécessairement propriétaire d'un bien (ex : auto-partage). Ensuite, l'économie communautaire qui contribue au développement de la capacité d'action des individus (*empowerment* au sens de [Shaw et al., 2006](#)) rassemblés « en foule » pour développer de nouvelles pratiques (par exemple l'hébergement chez autrui). Enfin les marchés de redistribution qui se développent notamment grâce à Internet et permettent aux individus d'échanger, recycler, donner, partager (par exemple : eBay).

La consommation collaborative entretient de nombreuses proximités avec les autres approches conceptuelles dessinant la galaxie collaborative. Le concept d'économie du partage est considéré par [Botsman et Rogers](#) comme quasiment interchangeable avec celui de consommation collaborative. Les néologismes formés à partir de « crowd » ([Howe, 2006](#)) désignent également des activités collaboratives en mettant l'accent sur la notion d'externalisation. [Lebraty et Lobre \(2015\)](#) indiquent que le *crowd-sourcing*, terme générique, « implique nécessairement une relation entre une organisation qui externalise et un individu qui prend en charge la tâche externalisée ». Ces pratiques peuvent être considérées comme une sous-partie des modèles collaboratifs en ce sens qu'elles supposent une intention stratégique ([Burger-Helmchen et Pénin, 2011](#)) d'une entreprise qui souhaite pratiquer l'externalisation. La définition intégrée ([Renault, 2014](#)) proposée par [Estellés-Arolas et González-Ladrón-de-Guevara \(2012\)](#) considère en revanche que les institutions, les associations et les individus peuvent également initier le *crowd-sourcing*. Consommation collaborative, *crowd-sourcing*, externalisation ouverte ([Lebraty, 2009](#)), *mesh* ([Gansky, 2010](#)), l'émergence de ces mouvements entraîne un foisonnement de conceptualisations dont les frontières sont fragiles et parfois mal définies ([Schenk et Guittard, 2012](#)). Nous retiendrons, la notion de consommation collaborative comme englobant les échanges de biens et/ou de services organisés entre et/ou par des individus constitués en foule mis en relation par un outil web. Le paragraphe suivant rappelle rapidement les principaux axes autour desquels se développe la littérature en la matière.

## 2. Une littérature peu détaillée sur les pratiques de consommation collaborative

On ne peut qu'être surpris par le décalage existant entre la notoriété acquise par le concept de consommation collaborative dans les médias internationaux et la rare littérature scientifique qui lui est consacrée. À côté d'une abondante littérature de vulgarisation, peu nombreux sont les travaux scientifiques dans le domaine. Les travaux existants relèvent surtout de la sociologie et de l'économie. Les publications en sciences de gestion interrogent surtout le courant du comportement du consommateur.

Ces travaux explorent la durabilité (environnementale et sociale) et la portée révolutionnaire de ces pratiques (Demailly et Novel, 2014 ; Erving, 2014). D'autres questionnent leur idéologie mobilisatrice et dénoncent l'esprit libéral et « pirate » des plus médiatisées (ex : Airbnb, Uber). En effet, si certains articles se focalisent sur l'importance du lien social, cette vision laudative est loin de faire l'unanimité (Jacquet, 2013). Bardhi et Eckhardt (2012) dénoncent la démarche utilitariste des utilisateurs de Zipcar (plateforme d'autopartage) en contradiction avec les valeurs promues par les tenants de la consommation collaborative. Carry (2014) montre par ailleurs que différentes logiques d'action (frugalité, opportunisme, éco-responsabilité) motivent les utilisateurs des services de partage des biens.

Des travaux récents s'attachent à estimer le potentiel des pratiques de consommation collaboratives et leur impact sur les acteurs ou démarches de l'économie traditionnelle. Ces travaux gravitent autour de deux thèmes

structurant fortement les débats : les nouvelles modalités d'intermédiation entre les acteurs du collaboratif (Gansky, 2010) et les effets durables de ces pratiques (Demailly et Novel, 2014). La logistique, activité qui stabilise les relations d'échange entre différents acteurs par les flux (Paché et Paraponaris, 2006) et qui est aussi bien source de nuisances (notamment par les émissions de GES) que vecteur de solutions organisationnelles durables (Rollet *et al.*, 2013), devrait alors être au cœur des investigations en matière de consommation collaborative. Ce n'est pourtant pas le cas et nous n'avons été en mesure d'identifier que quelques rares travaux mêlant, de façon quasi anecdotique, consommation collaborative et logistique.

## 3. Logistique et consommation collaborative : deux mondes étanches ?

Les recherches en logistique, à ce jour, n'intègrent pas la consommation collaborative. Seuls Chen *et al.* (2014, p. 33) mentionnent l'émergence potentielle d'un « paradigme de logistique urbaine portée par la foule où la participation de *crowd-workers* est cooptée dans la réalisation de tâches liées au dernier kilomètre ». Les mouvements collaboratifs au sens large ne sont tout de même pas totalement absents puisque Waller et Fawcett (2014) consacrent un article récent aux effets de la production contributive sur les chaînes logistiques. Les professionnels du secteur en revanche semblent s'intéresser à ces évolutions. La revue du leader DHL (Bubner *et al.*, 2014) accorde une large place dans son numéro prospectif annuel aux développements collaboratifs. Pour l'entité de recherche de ce groupe, le

recours à la foule représente une menace pour l'industrie logistique (apparition de nouveaux concurrents) mais également une formidable source d'opportunités (potentialité d'intégrer la foule pour externaliser une partie des activités afin d'optimiser les coûts et gagner en flexibilité). Apparemment en avance sur ces thématiques, DHL a investi le champ de la consommation collaborative en lançant le service MyWays application mobile permettant aux particuliers de partager leur position géographique et d'accepter des ordres de livraison sélectionnés.

Le peu de recherches en logistique sur les mouvements collaboratifs traduit plus largement le faible intérêt de la discipline pour le consommateur final. Celui-ci n'est pas considéré comme jouant un rôle actif dans la logistique mais comme un acteur extérieur à qui la valeur doit être délivrée (e.g. [Mentzer et al., 2001](#) ; [Christopher, 2012](#)). Quelques travaux insistent cependant sur l'idée que les individus peuvent être actifs sur le plan logistique. C'est notamment le cas du courant peu développé de la *consumer logistics* ([Granzin et Bahn, 1989](#) ; [Monnot et al., 2014](#)) qui défend l'idée que pour consommer, les individus doivent déployer des solutions logistiques. Ces recherches soulignent que les solutions logistiques mises en œuvre sont structurées autour des actifs logistiques dont les consommateurs disposent – leur habitation par exemple – ou les moyens de transport auxquels ils ont accès ([Granzin et Bahn, 1989](#)). Les auteurs mettent en évidence que certains consommateurs peuvent être plus ou moins compétents en matière de logistique ([Monnot et al., 2014](#)). Connexe à notre propos, ce courant s'est toutefois

uniquement penché sur les logistiques qui sous-tendent les pratiques de consommation traditionnelle, et non sur celles à l'œuvre dans la consommation collaborative.

Si la logistique laisse peu de place aux mouvements collaboratifs, l'inverse est également vrai même si nous pouvons identifier quelques mises en relation. Au sein de travaux identifiant les modèles d'affaires collaboratifs innovants et leur impact carbone, [Gaziulusoy et Twomey \(2014\)](#) évoquent, à l'aide d'un exemple d'innovation par la foule dans le domaine de l'alimentaire en circuit court, la mise en place, aux côtés de la place de marché électronique, d'une plate-forme logistique physique connectant producteurs et consommateurs locaux. [Bastita et al. \(2013\)](#) précisent que les modèles de consommation collaborative sont déclinés par des start-up développant des plates-formes en ligne qui offrent notamment des services logistiques. Enfin, une étude [Sofres-La Poste \(2013\)](#), identifie la complexité logistique comme deuxième frein à l'adoption de pratiques collaboratives. Les dynamiques de recherche sur ce sujet semblent limitées et/ou confidentielles. Pourtant, la consommation collaborative promeut de nouvelles formes d'intermédiation ([Gansky, 2010](#) ; [Nadler, 2014](#)), repense les logiques de flux (en valorisant notamment la proximité physique des biens échangés), promet un impact environnemental positif par le partage de biens, moyens et espaces physiques dormants ([Botsman et Rogers, 2010](#)). À ce titre, son développement doit s'accompagner d'investigations sur la conception, l'organisation et l'exécution des flux physiques. Cet article se propose de répondre à la question de recherche exploratoire

---

MÉTHODOLOGIE

---

Pour délimiter les initiatives à étudier, nous avons adopté une démarche pragmatique (Schor, 2014) consistant à prendre en compte la reconnaissance mutuelle entre les acteurs du mouvement. Nous nous sommes ainsi appuyés sur le blog français de référence de la consommation collaborative (<http://consocollaborative.com/>) qui a établi en juin 2011 et actualisé régulièrement depuis avec le collectif Ouishare, une liste de 150 expériences collaboratives. Sur cette base, nous avons étudié un cas par catégorie identifiée, plusieurs cas sur les dispositifs répandus et ajouté deux expériences émergentes valorisées par la presse. Nous arrivons à un total de 32 initiatives analysées au travers de leurs sites internet (Amap, BlaBlaCar, Buzzcar, Cueillettes Chapeau de Paille, Citiz, Co-Recyclage, Costockage, Drivy, eBay, Etsy, Expediez Entre Vous, Freecycle, Jestocke, Kiwizz, iLok You, La Louve, La Machine du Voisin, La Ruche qui dit oui, Le Comptoir Du Troc, leboncoin, Le Relais, Monsieur Parking PiggyBee, Plantez chez nous, RECUPE.net, SacDeLuxe, Share Voisins, Troc Vestiaire, Vestiaire Collective, Wiithaa, Zilok). Une analyse inductive de contenu (Bardin, 1977), conduite de septembre 2014 à janvier 2015, nous a permis de dégager catégories et dimensions permettant de classer les matériaux bruts. Le [tableau 1](#) détaille la grille de codage qui a émergé de notre analyse. Une fois terminée cette phase d'organisation des données recueillies, leur interprétation nous a finalement permis d'isoler deux variables structurantes afin de proposer une typologie des logistiques associées à l'économie collaborative.

suivante : quelle(s) logistique(s) pour la consommation collaborative ? Afin de réduire le champ empirique à un périmètre d'initiatives cohérentes (au sens formant un tout que nous pouvons appréhender) nous avons choisi de nous focaliser sur la France. L'encadré ci-dessus décrit la démarche méthodologique mise en œuvre pour étudier les logistiques déployées au sein de différentes initiatives de consommation collaborative.

## II – LES QUATRE LOGISTIQUES DE LA CONSOMMATION COLLABORATIVE

L'analyse des données collectées fait émerger deux variables structurantes qui

permettent de distinguer les logistiques présentes dans la consommation collaborative : 1) la place de la logistique, qui peut être un simple *soutien* à la démarche ou plus fondamentalement *l'objet* même de la collaboration ; 2) la nature du pilotage logistique, qui pour chaque démarche collaborative peut être *centralisé* ou *décentralisé*. En croisant ces deux dimensions clefs, quatre types de logistiques au cœur de la consommation collaborative peuvent alors être distingués ([figure 1](#)) : la *peer-to-peer logistics* ou logistique de pair à pair, la *business logistics* ou logistique d'entreprise, la *crowd-party logistics* ou logistique externalisée à la foule et la *crowd-driven logistics* ou logistique pilotée par la foule. Ces quatre types doivent être considérés

**Tableau 1 – Grille de codage**

	<b>Items analysés</b>	<b>Modalités de réponse</b>
<b>Offre</b>	Descriptif de l'offre	À définir selon la terminologie employée par la plateforme
	Type d'échange	Vente, location, prêt, don
	Nature de l'offre	Produit et/ou service
	Nature des acteurs de l'O/D	Entreprise, particuliers et type de circuit : direct/indirect
	Rayonnement géographique de l'initiative	1) Régional (où), 2) National, 3) National avec essaimage frontalier, 4) Couverture internationale
	Ampleur de l'offre : lignes de produits/ services	Limitée, moyenne, large
	Largeur de l'offre : gammes par ligne de produits	Limitée, moyenne, large
	Profondeur : références par gamme	Limitée, moyenne, large
<b>Business Model</b>	Proposition de valeur	À définir telle qu'elle est revendiquée par le site
	Fonctions de la plateforme collaborative	1) Recensement des offres, 2) Cartographie des offres (au sens géo localisation des offres), 3) Conception des règles d'échange, 4) Sécurisation des transactions 5) À compléter (évaluation des acteurs, assurances, etc.), en fonction des expériences étudiées
	Rôle de l'offreur	Principaux rôles de l'offreur (marketing, évaluation, etc.) hors logistique
	Rôle du demandeur	Principaux rôles du demandeur (marketing, évaluation, etc.) hors logistique
	Rémunération offreur	Fixation du prix (acteur, calcul), modalités de la rémunération
	Rémunération plateforme	Modalités de la rémunération et évolutions futures prévues
	Chiffres clefs	CA, envergure et valeur des échanges, nombre d'employés, etc.

**Tableau 1** – (suite)

	Items analysés	Modalités de réponse
<b>Supply Chain</b>	Longueur du circuit	Distance moyenne parcourue par les marchandises (court ou long)
	Rayonnement spatial des flux de marchandises	Flux 1) de proximité, 2) nationaux, 3) globaux
	Mode de pilotage des flux	Centralisé/décentralisé, illustration rapide du fonctionnement
	Pilote des flux	Plate-forme collaborative, offreur, demandeur, tiers, collectif
	Rôle logistique du demandeur	0) Aucun, 1) Négocier la logistique avec l'offreur, 2) Acheminer les produits, 3) Récupérer les produits, 4) Autres
	Rôle logistique de l'offreur	0) Aucun, 1) Négocier la logistique avec le demandeur, 2) Acheminer les produits, 3) Récupérer les produits, 4) Autres
	Rôle logistique de la plate-forme collaborative	0) Aucun, 1) Concevoir les dispositifs logistiques de l'échange, 2) Stocker, 3) Contrôler (qualité, conformité), 4) Emballer, 5) Expédier, 6) Éditer les documents de transport, 7) Gérer les formalités douanières, 8) Évaluer la performance logistique des acteurs, 9) Autres

comme des idéaux-types (au sens wébérien), façonnés à partir de la confrontation des cas. Les paragraphes qui suivent décrivent rapidement chacun des types dont les caractéristiques seront synthétisées dans le [tableau 2](#).

### 1. *Peer-to-peer logistics* ou logistique de pair à pair

Le premier type de logistique de la consommation collaborative est ce que nous proposons d'appeler la *peer-to-peer logistics*. Dans le cadre de cette logistique, les particuliers qui échangent, donnent ou

partagent des biens ou services, organisent de gré à gré et réalisent eux-mêmes la logistique nécessaire. Cette logistique de pair à pair est déployée fréquemment dans la consommation collaborative, qu'il s'agisse pour des particuliers d'acheter un produit sur leboncoin, de se prêter un objet sur Share Voisins, de récupérer les clés d'une voiture louée sur Drivy, de faire don d'un objet *via* le site Freecycle, etc. Une telle logistique est mise en œuvre pour soutenir sur le plan opérationnel la démarche collaborative et s'avère entièrement organisée et pilotée par les pairs. Dans ce cadre, la plate-forme collaborative joue un pur rôle



**Figure 1** – Les quatre types de logistiques de la consommation collaborative

	Pilotage logistique décentralisé	Pilotage logistique centralisé
Logistique = soutien de la collaboration	<i>Peer-to-peer logistics</i>	<i>Business logistics</i>
Logistique = objet de la collaboration	<i>Crowd-party logistics</i>	<i>Crowd-driven logistics</i>

d'intermédiaire informationnel : elle met en relation les particuliers *via* un site internet, leur fournit éventuellement des informations nécessaires à la réalisation et à la sécurisation de la transaction (modèles de contrats par exemple) mais n'intervient pas dans la circulation des flux physiques qui sont donc directs (C to C). Pour que cette délégation de la logistique aux pairs soit possible, la gestion des flux physiques liée à la collaboration ne doit pas être trop complexe. Faciliter et soutenir cette logistique *peer-to-peer* est un enjeu clef pour les plates-formes. Pour cela, elles favorisent par exemple les échanges de proximité, qui demandent la mise en œuvre de logistiques relativement simples, en incluant une fonction de géolocalisation des acteurs. Certaines (eBay avec Mondial Relay pour les échanges mondiaux) peuvent également nouer un partenariat avec un prestataire logistique, auquel les pairs peuvent faire

appel lorsqu'ils doivent mettre en œuvre une logistique plus complexe.

## **2. *Business logistics* ou logistique d'entreprise**

Le second type de logistique que l'on retrouve dans la consommation collaborative est une logistique que nous pourrions qualifier de « classique » et que nous proposons alors d'appeler *business logistics*. Dans le cadre de cette logistique, la plateforme qui promeut une démarche collaborative prend en charge de manière centralisée (comme pourrait le faire une entreprise industrielle ou commerciale impliquée dans les circuits traditionnels) le pilotage des flux physiques en vue de concrétiser l'échange entre pairs. À la différence de la situation précédente, la plateforme se positionne comme un intermédiaire informationnel (à travers une plateforme électronique), mais

**Tableau 2** – Caractéristiques dominantes des logistiques de la consommation collaborative

	<i>Peer-to-peer logistics</i>	<i>Business logistics</i>	<i>Crowd-party logistics</i>	<i>Crowd-driven logistics</i>
<b>Définition synthétique</b>	Les pairs organisent la logistique nécessaire à leur échange	La plateforme organise et réalise la logistique entre pairs	La foule propose une prestation de service logistique	La foule prend en charge la conception et le pilotage logistique
<b>Rôle logistique de la plate-forme</b>	Mettre en relation les individus et soutenir la logistique	Prendre en charge la logistique nécessaire à la collaboration	Permettre le partage et l'optimisation des ressources logistiques des individus	Fournir aux consommateurs l'infrastructure logistique pour reprendre le pouvoir sur la distribution
<b>Fonction d'intermédiation de la plate-forme</b>	Informationnelle	Physique et informationnelle	Informationnelle	Physique et informationnelle
<b>Fonction clef de la plate-forme</b>	Géolocalisation	Logistique	Assurance	Gouvernance
<b>Orientation des flux</b>	C to C	C to B to C	B/C to C to B/C	B to C
<b>Nature de l'offre</b>	Échange de produits et services de proximité	Produits nécessitant une intervention (tri, contrôle, etc.)	Transport, entreposage	Produits frais et alimentaires de proximité
<b>Exemples types</b>	Share Voisins, Kiwizz, leboncoin	Vestiaire Collective, Le Relais	expediezentrevous, costockage, Piggybee	La Ruche qui dit oui, les Amap, La Louve

aussi comme un intermédiaire physique (à travers une plate-forme logistique). La raison principale qui peut amener la plate-forme collaborative à investir dans une plate-forme logistique est qu'il s'agit ici d'une condition nécessaire pour permettre et soutenir les échanges entre pairs. Cela peut être lié par exemple au besoin de s'assurer que le produit correspond bien à la description qui en est faite par le pair (absence de défaut, de contrefaçon, etc.). C'est ce besoin de contrôle qualité qui

pousse par exemple le site Vestiaire Collective à faire transiter les produits par sa plate-forme logistique. Le recours à une infrastructure logistique physique centralisée peut également être lié à la nécessité de réaliser des opérations physiques à valeur ajoutée (tri, groupage, etc.). Ainsi Le Relais, qui récupère du textile usagé auprès des particuliers, fait transiter les produits *via* des plates-formes de revalorisation à même de trier les vêtements. La *business logistics* de la consommation collaborative met en

œuvre un flux physique indirect entre pairs, de type C to B to C.

### **3. *Crowd-party logistics* ou logistique externalisée à la foule**

Le troisième type de logistique que l'on retrouve dans la consommation collaborative est ce que nous proposons d'appeler la *crowd-party logistics*. À la différence des cas précédents, où elle n'était qu'un support à la collaboration, la logistique est ici l'objet même de la démarche collaborative. Dans ce cadre, la plate-forme collaborative fait appel à la foule pour réaliser des prestations de services logistiques. Celles-ci peuvent être liées au transport de marchandises, à l'instar de ce que proposent les sites Expédiezentre-vous ou Piggybee. Elles peuvent également concerner le stockage des marchandises, comme c'est le cas pour Costockage ou Jestocke. La plate-forme permet aux usagers potentiels de recourir à la foule plutôt que de faire appel à une entreprise tierce spécialisée en logistique (*third-party logistics*). La foule dispose de moyens et de capacités logistiques (véhicules, espaces, etc.) pouvant faire l'objet de démarches de mutualisation. Le but de ce type de plate-forme est de tirer parti de ces capacités de la foule – souvent sous utilisées – pour proposer des services logistiques à des particuliers et/ou des entreprises (logique de flux de type B/C to C to B/C). L'un des points clés pour la plate-forme est ici de rassurer les acteurs (offreurs ou demandeurs) quant aux risques que génère le partage de moyens logistiques. Cela peut être fait en souscrivant un partenariat avec un assureur, comme le fait Costockage, qui impose aux acteurs de signer un contrat

d'assurance élaboré par Hiscox. D'autres approches consistent à mettre en place une évaluation des offreurs par les demandeurs. Au sein d'une telle logistique, notons que le site ne joue qu'un rôle d'intermédiaire informationnel, et n'intervient pas dans la gestion physique totalement déléguée aux acteurs qui collaborent.

### **4. *Crowd-driven logistics* ou logistique pilotée par la foule**

Le dernier type de logistique que l'on retrouve dans la consommation collaborative est ce que nous proposons d'appeler la *crowd-driven logistics*. Comme au sein de la *crowd-party logistics*, la logistique constitue l'objet de la démarche collaborative. Cependant, l'objectif n'est pas ici, pour la plate-forme, de tirer parti des ressources logistiques de la foule, mais de lui permettre de reprendre le pouvoir sur les choix logistiques liés à l'approvisionnement et à la distribution de certaines marchandises. La démarche des plates-formes concernées (par exemple La Ruche qui dit oui) s'apparente souvent à une véritable stratégie de résistance face aux chaînes logistiques classiques et illustre la volonté de la foule de contourner les distributeurs traditionnels pour établir un contact direct avec les producteurs (B to C). De telles logistiques sont particulièrement développées dans l'alimentaire, du fait du sentiment des consommateurs d'être de plus en plus prisonniers de la grande distribution. Une telle démarche requiert que la plate-forme donne effectivement à la foule le pouvoir de gouverner avec les producteurs, et les aide à prendre collectivement et de manière centralisée les décisions logistiques. Cela peut passer par l'utilisation de structures

associatives, comme les Amap, qui permettent à leurs membres, aussi bien consommateurs individuels qu'exploitants agricoles de décider chaque année des choix logistiques. Cela peut également passer par une structure de type coopératif, comme celle mise en place dans le projet de magasin collaboratif La Louve. Au sein d'une telle démarche, la plate-forme doit assurer un rôle d'intermédiation physique en complément de son rôle informationnel. Notamment, la plate-forme doit permettre à la foule de contribuer physiquement aux activités logistiques quotidiennes. Au sein d'une Amap, les « Amapiens » sont ainsi invités à participer à tour de rôle à la distribution hebdomadaire des paniers de fruits et de légumes.

Le [tableau 2](#) résume les principales caractéristiques des quatre types de logistique de la consommation collaborative en reprenant les items de la grille de codage qui se sont avérés les plus significatifs pour les décrire.

### III – DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES

Nos résultats peuvent être discutés à trois niveaux. Premièrement, ils enrichissent les travaux sur la consommation collaborative, en proposant une lecture logistique complémentaire aux lectures politiques dominantes. Deuxièmement, ils contribuent à la littérature sur les *crowd-practices*, en montrant qu'une possibilité complémentaire est de recourir à la foule pour réaliser la logistique. Enfin, ils ont un impact managérial pour les entrepreneurs de la consommation collaborative et pour les prestataires de services logistiques.

#### 1. *Peer-to-peer* et *business logistics* en soutien à la consommation collaborative

Les travaux sur la consommation collaborative ont jusqu'à présent principalement débattu de l'idéologie associée à ces nouvelles pratiques et de leur caractère potentiellement « révolutionnaire ». En complément de cette lecture politique, notre recherche montre que ces pratiques soulèvent aussi d'importants enjeux logistiques. Pour partager, donner, recycler, vendre ou échanger entre pairs, encore faut-il être capable de déployer les solutions logistiques nécessaires à ces modalités de collaboration. Pourtant, ce point n'est pas évoqué par [Botsman et Rogers \(2010\)](#) qui relèvent quatre facteurs clefs dans la diffusion des pratiques collaboratives : 1) une masse critique d'utilisateurs ; 2) l'existence de capacités dormantes (biens physiques, temps, espaces, etc.) ; 3) la croyance dans les biens communs ; 4) la confiance entre inconnus qui ouvre l'espace à de nouveaux intermédiaires susceptibles d'assurer cette coordination et le cas échéant de la monnayer. Notre recherche complète ce point de vue et suggère que lorsque la logistique à mettre en œuvre n'est pas trop complexe, il est pertinent de laisser les individus prendre en charge les modalités physiques de la coordination en les soutenant si nécessaire (*peer-to-peer logistics* voir [tableau 2](#)). Comme le note le courant de la « consumer logistics » ([Granzin et Bahn, 1989](#)), les individus ont au quotidien à gérer de multiples logistiques pour consommer et ont de ce fait les capacités et les compétences de base nécessaires pour mettre en œuvre des schémas logistiques simples et devenir acteurs de l'organisation ([Rouquet et al., 2013](#)). Dans certains cas toutefois,

la logistique qui supporte le projet collaboratif peut être trop délicate à déléguer aux individus. Le point clef pour les entrepreneurs collaboratifs est alors de prendre en charge eux-mêmes la logistique (*business logistics* voir [tableau 2](#)). Nous montrons ainsi que le rôle d'intermédiation des plateformes collaboratives ne se limite pas comme le suggère la littérature aux seuls aspects informationnels ([Gansky, 2010](#) ; [Nadler, 2014](#)), mais peut intégrer des aspects logistiques. L'infrastructure mise en place combine alors plate-forme virtuelle et plate-forme physique.

## **2. Crowd-party et crowd-driven logistics : vers la crowd-logistics**

La deuxième contribution de notre recherche est d'identifier et de caractériser une nouvelle forme de *crowd-practice*. Nous montrons en effet qu'à côté des différentes pratiques de *crowd-sourcing* ([Schenk et Guittard, 2012](#)), recensées par exemple par [Lebraty et Lobre \(2015\)](#), se déploient des pratiques que l'on peut qualifier de *crowd-logistics*. Ces pratiques consistent pour les entreprises ou les individus à utiliser la foule en vue de concevoir et/ou d'assurer les logistiques nécessaires à la circulation des marchandises. Elles s'inscrivent dans les dynamiques d'externalisation ouverte ([Lebraty, 2009](#)). Précisément, notre travail identifie deux types de *crowd-logistics* : la *crowd-party logistics*, qui tire parti des ressources logistiques détenues par la foule pour réaliser des opérations logistiques basiques telles le transport et/ou le stockage de marchandises ; la *crowd-driven logistics*, qui donne le pouvoir de conception de la logistique à la foule. Le premier type, bien

que spécifique à la logistique, conforte de récents travaux typologiques et peut être rapproché du *crowd-sourcing* de tâches simples (ici, le transport de marchandises ou leur entreposage) à grande échelle où la plateforme réalise « l'intégration des contributions de la foule » ([Schenk et Guittard, 2012](#), p. 95). La *crowd-driven logistics* serait quant à elle à rapprocher plutôt du *crowd-sourcing cumulatif*, « dynamique de co-construction » ([Renault, 2014](#), p. 98) qui voit des individus collaborer autour d'une problématique (la conception d'une solution logistique de distribution par exemple) en vue de créer de la valeur.

Ces pratiques de *crowd-party logistics* montrent que la foule est non seulement riche d'idées et d'argent, mais aussi de ressources logistiques. Dans l'un de ses récents éditoriaux, [Botsman \(2014\)](#) prévoit d'ailleurs que la logistique sera le futur secteur investi par la consommation collaborative, les dysfonctionnements et phénomènes de sous-utilisation qui existent en logistique, notamment dans la distribution des marchandises vers le consommateur, offrant de fait des opportunités aux acteurs collaboratifs. Le fait de recourir aux ressources logistiques, souvent dormantes, des individus apparaît ainsi comme un moyen de générer de nouvelles formes de mutualisations logistiques, à côté de celles classiques entre clients et fournisseurs ou celles plus émergentes entre concurrents ([Blanquart et Carbone, 2015](#)). Il s'agit-là d'un point crucial pour nos sociétés confrontées à un impératif de développement durable. La mutualisation logistique permet en effet d'améliorer le service logistique tout en réduisant l'empreinte carbone ([Camman et al., 2013](#)).

Les pratiques de *crowd-driven logistics* montrent quant à elles que contrairement aux apparences, les décisions logistiques sont loin d'être neutres pour les individus. Précisément, il semble qu'elles peuvent être le point de départ pour la foule de projets politiques de « résistance » face notamment aux logistiques de la grande distribution. Il s'agit-là d'un apport à la littérature, les travaux récents en marketing sur la résistance des consommateurs n'insistant pas ou presque pas sur la dimension logistique (Roux, 2007), tandis que ceux en logistique tendent à se focaliser sur la résistance des entreprises plutôt que sur celle des consommateurs (Poirel, 2009). Notons toutefois qu'un nombre croissant de travaux souligne le caractère de plus en plus important des enjeux logistiques pour les consommateurs, ce qu'attestent tant les mouvements de consommation comme les « locavores », que les récentes campagnes de communication des distributeurs centrées sur le caractère durable de leur transport (Kessous *et al.*, 2015).

### 3. Les logistiques collaboratives : intérêt pour les PSL et les acteurs collaboratifs

Enfin, notre recherche présente un double intérêt sur le plan managérial. Tout d'abord, elle est potentiellement utile aux entrepreneurs de la consommation collaborative. La typologie dégagée, en insistant sur les aspects logistiques négligés par la littérature, fournit une aide aux plates-formes collaboratives afin de mieux penser cette dimension et de l'intégrer à leur *business model*. Or, l'absence de vision logistique peut entraîner l'échec de stratégies de développement (Fabbe-Costes et Colin,

2007). De manière plus originale, notre typologie souligne que des démarches de consommation collaborative peuvent être centrées autour de la logistique. Nos résultats constituent ainsi une invitation pour les acteurs de la galaxie collaborative à explorer les possibilités d'innovation liées aux flux physiques.

Par ailleurs, notre recherche peut s'avérer utile à l'industrie de la prestation de services logistiques. Notre typologie montre que pour les prestataires, entreprises spécialisées qui sont en capacité de concevoir, gérer, réaliser et contrôler des activités logistiques pour le compte d'un client (Hertz et Alfredsson, 2003), la consommation collaborative constitue simultanément une menace et une opportunité. Une menace, car la foule, en réalisant des services logistiques, peut se substituer aux prestataires et capter un volume d'activités. Une menace également car de nouveaux acteurs venus de la consommation collaborative peuvent à terme venir concurrencer les prestataires. Ainsi, Uber, qui se focalise sur le transport de personnes, pourrait très bien chercher à déployer son système de géolocalisation pour gérer des flux de marchandises. La firme teste d'ailleurs à Chicago et à New York des services de livraison à domicile... Mais si les menaces sont réelles, la consommation collaborative représente également une opportunité pour développer de nouvelles activités. En effet, la consommation collaborative a besoin d'intermédiaires capables de gérer les flux informationnels et physiques. Or, les prestataires ont les compétences pour jouer les intermédiaires dans les *supply chains* (Fulconis *et al.*, 2006), pour apporter à leurs clients une couverture géographique mondiale et une approche sur mesure des

prestations à réaliser (Fabbe-Costes *et al.*, 2008). Dans ce cadre, ceux-ci pourraient très bien chercher à accroître leurs débouchés en aidant la foule à contourner les *supply chains* existantes.

## CONCLUSION

Alors que peu de recherches se sont penchées pour l'instant sur ce sujet, notre article suggère que quatre types de logistique coexistent dans l'économie collaborative et met en lumière, par deux de ces types, le rôle central que peut jouer la logistique dans le développement d'expériences collaboratives dédiées. Si cette recherche d'ordre exploratoire apporte une première contribution significative au sujet, il n'en reste pas moins que ces travaux doivent être approfondis.

Une première piste serait d'étudier les conditions d'émergence et d'évolution possible de la *crowd-logistics*. L'analyse des motivations et des freins pour les individus à s'engager dans une démarche de ce type permettrait d'apporter un éclairage complémentaire à notre analyse, ici centrée sur les démarches collaboratives proprement dites. Il serait également intéressant d'intégrer dans l'analyse les démarches collaboratives centrées sur le transport de personnes. Nous pensons aux initiatives comme Uber ou BlaBlaCar, qui connaissent un succès retentissant. La frontière entre flux de marchandises et flux de personnes tend en effet de moins en moins à être étanche et à faire sens car les moyens logistiques sont utilisés à la fois pour les voyageurs et les marchandises. Une approche holistique de l'étude de la mobilité collaborative serait alors pertinente pour questionner l'impact environnemental des flux physiques qu'elle engendre.

Plus largement, la question de la durabilité de la consommation collaborative pourra dans le futur être enrichie en s'appuyant sur les types logistiques que nous proposons. En effet, l'utilisation plus efficace des ressources et le prolongement attendu de la durée de vie des produits et des biens partagés ont été mis en avant comme les deux principaux critères permettant de qualifier de durable la consommation collaborative. Il n'en reste pas moins qu'une analyse approfondie de la durabilité doit aussi intégrer les aspects logistiques. En ce sens, notre typologie pourrait être utilisée afin de permettre une évaluation plus globale et fiable des impacts générés par ces pratiques de consommation.

Enfin, dans la lignée des travaux existants sur les imbrications entre consommation collaborative et systèmes économiques classiques, l'impact de la consommation collaborative sur l'industrie des prestataires de services logistiques et de transport est indubitablement une piste de recherche intéressante. Quels apprentissages peuvent tirer les prestataires et opérateurs logistiques de ces nouvelles modalités de pilotage des flux ? Assistera-t-on à la montée en puissance d'un nouvel acteur dont le rôle serait principalement d'assurer la médiation entre espaces de stockage, opérations de transport et compétences liés au métier logistique ? Autrement dit, les acteurs de la logistique sauront-ils réinventer leur rôle et leur mode de fonctionnement en s'inspirant des principes fondateurs de la consommation collaborative : capitaliser sur les systèmes d'information (ce qu'ils savent déjà faire), activer des ressources non utilisées et assurer un rôle de médiation du marché ?

## BIBLIOGRAPHIE

- Ademe (2013). *Les Français et les pratiques collaboratives. Qui fait quoi ? Et pourquoi ?*, IPSOS, 122 p., [ademe.typepad.fr/files/ademe-pratiques-collaboratives-08.02.13.pdf](http://ademe.typepad.fr/files/ademe-pratiques-collaboratives-08.02.13.pdf).
- Bardhi F. et Eckhardt G.M. (2012). "Access-based consumption: The case of car sharing", *Journal of Consumer Research*, vol. 39, n° 4, p. 881-898.
- Bardin L. (1977). *L'analyse de contenu*, PUF, France.
- Bastita L., Ng I. et Maull R. (2013). "The homeostasis paradox of new business models", *The Naples 2013 Forum on Service* Napoli, 18-21 June.
- Belk R. (2014). "You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online", *Journal of Business Research*, vol. 67, n° 8, p. 1595-1600.
- Blanquart C. et Carbone V. (2015). "Collaborative supply chains and environmental awareness: a typology in terms of "proximity"", *Supply Chain Forum: an International Journal*, vol. 15, n° 4, p. 28-41.
- Botsman R. et Rogers R. (2010). *What's mine is yours. The Rise of Collaborative Consumption*, Harper Business, New York.
- Botsman R. (2014). "Crowdshipping: using the crowd to transform delivery", *AFR Boss Magazine*, September 19.
- Bubner N., Bubner N., Helffig R. et Jeske M. (2014). "Logistics Trend Radar", *DHL Trend Research*, 56 p. [http://www.dhl.com/en/about\\_us/logistics\\_insights/dhl\\_trend\\_research/trendradar.html](http://www.dhl.com/en/about_us/logistics_insights/dhl_trend_research/trendradar.html).
- Burger-Helmchen T. et Pénin J. (2011). « Crowdsourcing : définition, enjeux, typologie », *Management & Avenir*, janvier-février, p. 254-269.
- Caillé A. (2000). *Anthropologie du don : le tiers paradigme* (vol. 1), Desclée de Brouwer, Paris.
- Camman C., Monnet M., Guieu G. et Livolsi L. (2013). « Les stratégies d'acteurs dans la mutualisation logistique », *Logistique & Management*, vol. 21, n° 3, p. 57-75.
- Carry D. (2014). « Louer ou acheter l'usage, une interprétation écocitoyenne de l'offre de service. Cas des biens en partage », *Management & Avenir*, vol. 73, n° 7, p. 93-106.
- Chen C., Cheng S.F., Gunawan A., Misra A., Dasgupta K. et 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*, Pearson, UK.
- Demaily D. et Novel A-S. (2014). « Économie du partage : enjeux et opportunités pour la transition écologique », *Studies*, n° 3/14, IDDRI, Paris, 32 p.
- Erving E.E. (2014). *The Sharing Economy: Exploring the Intersection of Collaborative Consumption and Capitalism*, Scripps Senior Theses, Paper 409, [http://scholarship.claremont.edu/scripps\\_theses/409](http://scholarship.claremont.edu/scripps_theses/409).



- Estellés-Arolas E. et González-Ladrón-de-Guevara F. (2012). "Towards an integrated crowdsourcing definition", *Journal of Information Science*, vol. 38, n° 2, p. 189-200.
- Fabbe-Costes N. et Colin J. (2007). "Formulating logistics strategy", Waters D. (ed.), *Global logistics - New directions in Supply Chain Management* (5th edition), Kogan Page, London, p. 33-54.
- Fabbe-Costes N., Jahre M. et Roussat C. (2008). "Towards a typology of the roles of logistics service providers as supply chain integrators", *Supply Chain Forum-An International Journal*, vol. 9, n° 2, p. 28-43.
- Fabbe-Costes N., Roussat C. et Colin, J. (2010). « Cibler la « veille durable », une piste méthodologique fondée sur la logistique et le supply chain management », *Veille et développement durable*, Lesca N. (coord), Éd. Hermès Lavoisier, Paris.
- Fulconis F., Saglietto L. et Paché, G. (2006). "Exploring new competences in the logistics industry: The intermediation role of 4PL", *Supply Chain Forum: International Journal*, vol. 7, n° 2, p. 68-77.
- Gansky L. (2010). *The mesh: Why the future of business is sharing*, Penguin, New York.
- Gaziulusoy A.I. et Twomey P. (2014). "Emerging approaches in business model innovation relevant to sustainability and low-carbon transitions", *Working Paper for the Visions and Pathways Project funded by the CRC for Low Carbon Living*, August.
- Granzin K.L. et Bahn K.D. (1989). "Consumer logistics: conceptualization, pertinent issues and a proposed program for research", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 17, n° 1, p. 91-101.
- Hertz S. et Alfredsson M. (2003). "Strategic development of third-party providers", *Industrial Marketing Management*, vol. 32, n° 2, p. 139-149.
- Howe J. (2006). "The Rise of Crowdsourcing", *Wired*, 14.06, 4 pages (<http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>).
- Jacquet E. (2013). « Le prêt payant, les paradoxes de l'économie collaborative », Mémoire de recherche, EHESS
- Kessous A., Boncori A-L. et Paché G. (2015). « Transport durable et grande distribution. Quelles perceptions des consommateurs ? Une application du carré sémiotique », *Revue française de gestion*, vol. 41, n° 250, p. 13-30.
- Ketokivi M. et Choï T. (2014). "Renaissance of case research as a scientific method", *Journal of Operations Management*, vol. 32, n° 5, p. 232-240.
- La Poste (2013). *Nouvelles consommations, Nouvelle confiance Les Français et la consommation collaborative*, Sofres, Observatoire de la Confiance, [www.tns-sofres.com/sites/default/files/2013.11.14-confiance.pdf](http://www.tns-sofres.com/sites/default/files/2013.11.14-confiance.pdf).
- Lebraty J.F. (2009). « Externalisation ouverte et pérennité, une nouvelle étape de la vie des organisations », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 192, p. 151-165.
- Lebraty J.F. et Lobre K. (2015). *Crowdsourcing porté par la foule*, ISTE Editions, février.

- Mentzer J.T., DeWitt W., Keebler J. S., Min S., Nix N.W., Smith C.D. et Zacharia Z.G. (2001). "Defining supply chain management", *Journal of Business Logistics*, vol. 22, n° 2, p. 1-25.
- Monnot E., Reniou F. et Rouquet A. (2014). « Le tri des déchets ménagers: une caractérisation des logistiques déployées par les consommateurs », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 29, n° 3, p. 74-98.
- Nadler S.S.N. (2014). *The sharing economy: what is it and where is it going?*, Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology.
- Paché G. et Paraponaris C. (2006). *L'entreprise en réseau: approches inter et intra-organisationnelles*, Les Editions de l'ADREG, <http://asso.nordnet.fr/adreg/>.
- Poirel C. (2009). « Stratégies logistiques et stratégies de résistance dans les canaux de distribution », *Logistique & Management*, vol. 17, n° 2, p. 65-73.
- Renault S. (2014). « Comment orchestrer la participation de la foule à une activité de crowdsourcing ? La taxinomie des 4C », *Systèmes d'Information et Management*, vol. 19, n° 1, p. 77-116.
- Rollet A., Roussat C. et Fabbe-Costes N. (2013). « Qu'est-ce que la logistique durable ? Analyse des discours d'acteurs en France », *Logistique & Management*, vol. 21, n° 1, p. 45-61.
- Rouquet A., Reniou F. et Goudarzi K. (2013). « Le client « acteur » de l'organisation », *Revue française de gestion*, vol. 234, n° 5, p. 85-98.
- Roux D. (2007). « La résistance du consommateur: proposition d'un cadre d'analyse », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, n° 4, p. 59-80.
- Schenk E. et Guittard C. (2012). « Une typologie des pratiques de crowdsourcing : l'externalisation vers la foule, au-delà du processus d'innovation », *Management International*, vol. 16, p. 89-100.
- Schor J. (2014). *Debating the sharing economy*, Great Transition Initiatives, October, <http://www.greattransition.org/publication/debating-the-sharing-economy>.
- Shaw D., Newholm T. et Dickinson R. (2006). "Consumption as voting: an exploration of consumer empowerment", *European Journal of Marketing*, vol. 40, n° 9/10, p. 1049-1067.
- Waller M.A. et Fawcett S. E. (2014). "Click here to print a maker movement supply chain: How invention and entrepreneurship will disrupt supply chain design", *Journal of Business Logistics*, vol. 35, n° 2, p. 99-102.