



HAL
open science

La crowd logistics en danger

Gilles Pache

► **To cite this version:**

Gilles Pache. La crowd logistics en danger. Management & Data Science, 2020, 4 (4), 10.36863/mds.a.13280 . hal-02587395

HAL Id: hal-02587395

<https://hal.science/hal-02587395>

Submitted on 15 May 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

AVIS D'EXPERT

LA CROWD LOGISTICS EN DANGER



GILLES PACHÉ

14 MAI 2020

RÉSUMÉ

La *crowd logistics*, l'un des symboles du succès incontesté de l'économie collaborative depuis quelques années, risque d'être la victime collatérale des contraintes sanitaires désormais imposées pour faire face à la propagation du Covid-19. La crise du coronavirus a effectivement mis « sous contrôle » les interactions sociales, ce qui pourrait impacter directement le recours à des logisticiens « amateurs », en privilégiant un retour en force des logisticiens « professionnels ».

COVID-19

CROWD LOGISTICS

ECONOMIE COLLABORATIVE

LOGISTIQUE

TEXTE COMPLET

En l'espace de quelques semaines du printemps 2020, un coronavirus venu de Chine a ébranlé les économies mondiales en faisant plonger les places boursières et en mettant quasiment à l'arrêt la machine économique. Les uns après les autres, les pays européens ont annoncé les chiffres accablants d'une récession à l'intensité inconnue depuis la Seconde Guerre mondiale. Au Royaume-Uni, par exemple, les ventes de véhicules automobiles ont chuté de 97 % en avril 2020, comparé à avril 2019, au même niveau que 1945. En France, c'est la production industrielle dans son ensemble qui a baissé de plus de 16 % entre février et mars 2020, emportant nombre de secteurs d'activité dans

la spirale (habillement, restauration, industries culturelles, etc.). Il serait possible, mais fastidieux, d'égrener longuement les chiffres qui soulignent l'ampleur des dégâts.

Il faudra sans doute du temps pour prendre la réelle mesure de la déflagration induite par la pandémie de Covid-19, et ensuite repartir de l'avant. Un excellent indicateur d'une économie mondiale exsangue est constitué du trafic mondial de marchandises : selon la CNUCED, il devrait chuter de 25 % au deuxième trimestre 2020. L'origine peut en être imputée à une double cause : d'une part, des mesures de confinement plus ou moins drastiques des populations à leur domicile, pour empêcher que la propagation de la pandémie génère un flux incontrôlable de patients en détresse respiratoire dans les hôpitaux ; d'autre part, une profonde désorganisation des chaînes logistiques, paralysées par des approvisionnements défaillants (Fulconis et Paché, 2020), ou simplement devenus trop aléatoires.

Curieusement, très peu a été dit et écrit sur une crise sanitaire qui va sans doute durablement ébranler ce que l'on dénomme l'économie collaborative, au sein de laquelle des individus jouent un rôle central dans la gestion des échanges, à la place de salariés d'entreprises. C'est peut-être même l'avenir de certaines des formes de l'économie collaborative qui est directement menacé. L'une des situations les plus inquiétantes à l'arrivée de l'été 2020 est certainement celle de la *crowd logistics*, forme originale d'organisation des systèmes de livraison bien identifiée par Carbone et al. (2017), que la pandémie de Covid-19 est en train de totalement déstabiliser. Le silence assourdissant autour du drame humain qui se profile est certainement lié au fait que les *crowdworkers* des chaînes logistiques constituent une sorte d'armée invisible et éclatée d'exécutants logistiques anonymes.

Capter des ressources logistiques dormantes

Crowd logistics... Une expression encore mystérieuse pour le grand public, mais qui recouvre pourtant une réalité émergente et très dynamique dans de nombreux pays, notamment la France (Baroin et al., 2019). La *crowd logistics* repose sur un modèle d'affaires qui met en scène une entreprise de services cherchant à capturer les ressources logistiques dormantes (ou inactivées) d'un ensemble d'individus pour assurer les livraisons de colis, d'aliments ou encore de repas préparés (voir le Tableau 1). On pourra ici penser à des étudiants, qui disposent d'un vélo pour se rendre à l'Université, ou à des mères de famille, qui disposent d'un véhicule automobile pour accompagner leurs enfants à l'école. Autant de ressources physiques, en partie inutilisées, pouvant être valorisées par ces individus dans le cadre d'une logistique de proximité, le plus souvent à l'échelle urbaine.

Tableau 1. Ressources logistiques dormantes de la foule

	<i>Stockage</i>	<i>Livraison de proximité</i>	<i>Transport national</i>	<i>Transport à l'international</i>
Nature des produits	Meubles Archives encombrantes	Aliments Colis	Colis de différentes tailles	Objets de valeur Produits légers Produits locaux
Ressources physiques	Garages Caves Garde-meubles	Voiture Moto Transport public	Voiture Bus Train	Avion Bateau Bagage
Capacités nécessaires	Manipulation Stockage	Collecte Conduite Livraison	Chargement Conduite Livraison	Manipulation Emballage Livraison
Outils transactionnels proposés par la plateforme	Assurance Contractualisation	Système de tarification Vérification des permis de conduire	Échelles de prix Vérification des permis de conduire	Logiciel de calcul des droits de douane

Source : d'après [Yang et Yuan \(2018\)](#).

Depuis plus de cinq ans, des entreprises comme Deliveroo, Glovo, Shoposhop, Uber Eats, Yper ou You2You, pour ne citer que les plus médiatiques, ont compris qu'elles disposaient là d'un énorme potentiel de livreurs, leur évitant dès lors d'investir dans des capacités logistiques ou de recourir à un partenariat coûteux avec des transporteurs indépendants. En bref, une foule de logisticiens « amateurs », comme on le synthétise parfois ([Shenk et al., 2011](#)), disponibles pour satisfaire les besoins d'entreprises utilisatrices, trop heureuses de se passer de logisticiens « professionnels » dispendieux, c'est-à-dire dont le métier est justement centré sur la livraison. Le succès de la *crowd logistics* a attiré l'intérêt immédiat de plusieurs dizaines de chercheurs en management. Il suffit de consulter Google Scholar pour constater que l'on dénombre d'ores et déjà plus de 100 000 entrées sur la thématique en mai 2020 !

On ne peut parler de surprise face à un tel engouement académique. De nombreux observateurs et analystes nous ont déjà alerté, à la lumière de la contribution séminale de [Botsman et Rogers \(2011\)](#). Le XXI^e siècle, indiquent-ils, sera celui de l'économie collaborative, autrement dit de la démultiplication des possibilités de mise en contact entre individus offertes par les plateformes numériques, à la frange du système traditionnel fondé sur le salariat. Il s'agit d'un mouvement de fond permis par l'explosion des TIC et la gestion facilitée des *big data*, mouvement que d'aucuns, assez maladroitement, ont qualifié d'ubérisation généralisée, alors même que les pratiques d'Uber sont sans doute très éloignées du modèle collaboratif ([Calo et Rosenblat, 2017](#)). Il semble peu contestable, en revanche, que la capture de ressources logistiques dormantes par des entreprises / plateformes entre parfaitement dans le cadre de ce nouveau « paradigme » ([Baroin et al., 2019](#)).

Retour en force des logisticiens « professionnels »

La *crowd logistics* survivra-t-elle au Covid-19 ? Rien n'est moins sûr. En effet, son élan risque être durablement brisé par la pandémie et ses conséquences, pour des raisons principalement sanitaires, avec l'instauration d'un climat généralisé de *défi*ance dans les interactions sociales entre individus. Les politiques de déconfinement mises en œuvre en Europe indiquent ainsi que de rigoureuses procédures sont aujourd'hui imposées aux populations (distanciation physique, port d'un masque, usage de gel hydroalcoolique, gestes barrière, etc.). Par exemple, la fréquentation des magasins est certes autorisée, mais avec des conditions très contraignantes de circulation dans l'espace commercial, et la réduction drastique des contacts physiques, notamment avec les marchandises. On imagine sans peine les difficultés que cela peut représenter pour certaines catégories de produits comme l'habillement ou l'électroménager grand public. Jusqu'à l'obligation de cultiver, comme le note [Rouquet \(2020\)](#) avec malice, la logistique du « juste écart ».

En bref, une volonté politique est clairement affichée : les interactions sociales doivent rester « sous contrôle », sans doute pour de longues semaines, peut-être de longs mois. C'est sans doute là que le modèle de la *crowd logistics* risque dramatiquement de souffrir dans le « monde d'après », peut-être à ne jamais s'en remettre. En effet, le principe même de cette déclinaison singulière de l'économie collaborative est de s'appuyer, comme indiqué précédemment, sur des logisticiens « amateurs » chargés de livrer colis, petits paquets et autres repas préparés. Des « amateurs » à qui les entreprises / plateformes utilisatrices, mais aussi et surtout les destinataires, doivent absolument faire confiance quant au respect des procédures sanitaires, au risque d'être perçus comme des propagateurs potentiels du Covid-19. Or, comme de nombreux travaux ont pu le souligner par le passé, la confiance ne se décrète pas, elle est le résultat d'un processus d'apprentissage qui s'inscrit dans le temps long ([Simon, 2007](#)).

La crise du coronavirus pourrait ainsi rappeler brutalement à toutes et tous que rien ne vaut un logisticien « professionnel », rompu aux exigences les plus élevées en matière de qualité, notamment dans le cadre de certifications ISO, un « professionnel » capable de suivre strictement des *process* complexes pour la production d'un service sécurisé aux clients. Un « professionnel » également lié par un contrat salarial à son entreprise, et devant assumer ses responsabilités au risque de perdre son emploi, et donc sa source de rémunération, en cas de manquement grave. Si la *crowd logistics* a suscité très vite un vif intérêt, en relation avec des processus de « plateformisation » parfaitement décrits par [Benavent \(2016\)](#), il n'est pas exclu qu'un virus coriace en souligne ses limites et conduise à un arrêt tout net de son expansion, compte tenu des dangers qu'elle recèle potentiellement par rapport à la valeur apportée (voir le Tableau 2).

Tableau 2. *Crowd logistics* : valeurs apportées et risques générés

	<i>Stockage</i>	<i>Livraison de proximité</i>	<i>Transport national</i>	<i>Transport à l'international</i>
Principale valeur apportée	Proximité	Vitesse	Flexibilité	Accessibilité
Risque principal généré	Sécurisation défaillante de l'entreposage	Sécurisation défaillante de la livraison	Maîtrise aléatoire de la complexité dans l'exécution des opérations	

Source : d'après Yang et Yuan (2018).

Quelles perspectives pour l'économie collaborative ?

Il est évidemment impossible de broser trop tôt le portrait du « monde d'après », un exercice périlleux qui donne d'ailleurs lieu à de multiples joutes verbales sur les réseaux TV entre experts auto-proclamés. La pandémie de Covid-19 a inauguré une profonde disruption dont l'originalité, par rapport à des crises précédentes (tremblements de terre, tsunamis, attentats terroristes, etc.), est son caractère global et durablement incertain quant à son issue à moyen terme. Elle touche de plein fouet une économie collaborative qui met justement l'individu au centre de son modèle d'affaires. C'est le cas de la *crowd logistics*, mais plus largement, de toutes les déclinaisons du *consumer-to-consumer* qui reposent, pour une grande partie, sur des interactions sociales directes (que l'on pense ici, par exemple, aux braderies ou aux marchés de la mode *vintage*).

Depuis une quinzaine d'années, les recherches académiques se sont multipliées sur l'émergence de stratégies de résistance du consommateur au système marchand traditionnel (Roux, 2009). Mais les cartes pourraient être brutalement rebattues avec la crise du coronavirus, introduisant un contexte sanitaire d'incertitude majeure, du moins tant qu'un vaccin n'aura pas vu le jour. Nous n'irons pas jusqu'à écrire, à la suite de Thomas Hobbes, que la pandémie de Covid-19 rappelle que « l'Homme est un loup pour l'Homme ». En revanche, peu de doute sur le fait que la méfiance interpersonnelle s'installe pendant un temps plus ou moins long. Le système marchand traditionnel, envoyant aux consommateurs des signaux fiables de qualité, pourrait alors se parer de vertus insoupçonnées. Surprenant renversement que nombre d'entre nous aurions été bien en peine d'imaginer à la fin de l'année 2019.

BIBLIOGRAPHIE

Baroin, D., Huet, J.-M., et Rouquet, A. (2019). La *crowd logistics* ou l'économie collaborative face au défi du dernier kilomètre. *Harvard Business Review France*, 5 février. Disponible sur <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/>

Benavent, C. (2016). *Plateformes : sites collaboratifs, marketplaces, réseaux sociaux*. Limoges : FYP Editions.

Botsman, R., et Rogers, R. (2011). *What's mine is yours: how collaborative consumption is changing the way we live*. London: Harper & Collins.

Calo, R., et Rosenblat, A. (2017). The taking economy: Uber, information, and power. *Columbia Law Review*, 117, 1623-1690.

Carbone, V., Rouquet, A., et Roussat, C. (2017). The rise of crowd logistics: a new way to co-create logistics value. *Journal of Business Logistics*, 38(4), 238-252.

Fulconis, F., et Paché, G. (2020). Coronavirus : un révélateur de la fragilité du système logistique mondial. *The Conversation*, 2 mars. Disponible sur <https://theconversation.com/>

Rouquet, A. (2020). La logistique du déconfinement : du juste à temps au juste écart. *Management & Data Science*, 14 mai. Disponible sur <https://management-datascience.org/>

Roux, D., dir. (2009). *Marketing et résistance(s) des consommateurs*. Paris : Economica.

Schenk, E., et Guittard, C. (2011). Towards a characterization of crowdsourcing practices. *Journal of Innovation Economics & Management*, 7, 93-107.

Simon, E. (2007). La confiance dans tous ses états. *Revue Française de Gestion*, 175, 83-94.

Yang, Y., et Yuan, Q. (2018). *Crowdsourced freight delivery: the value created via logistics platform*. Unpublished Working Paper, School of Business, Economics & Law, University of Gothenburg.

CITER CET ARTICLE

Paché, G. (Mai 2020). La *crowd logistics* en danger. *Management & Data Science*, Article 0013280. <https://management-datascience.org/articles/13280/>.

© 2020 l'auteur. Publication sous licence Creative Commons [CC BY-ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/).