

# Crowd delivery: une forme singulière d'externalisation logistique

Oumaima Belhaj \* <sup>1</sup>, Gilles Paché \* † <sup>2,3</sup>

<sup>1</sup> Laboratoire de recherche en sciences de gestion Panthéon-Assas – Université Panthéon-Assas –  
Université Panthéon Assas - 12 place Panthéon 75005 PARIS, France

<sup>2</sup> Aix-Marseille Université, CRET-LOG – Aix-Marseille Université - AMU, IUT Aix-Marseille  
Université, CRET-LOG – France

<sup>3</sup> IUT Aix-Marseille Université - Département TC – IUT Aix-Marseille Université – France

Depuis plusieurs années, le développement du Web 2.0, la " prise de pouvoir " des individus, la volonté de s'échapper aux logiques marchandes du système capitaliste et l'intérêt croissant porté aux problématiques sociales, écologiques et environnementales ont favorisé l'émergence d'une économie dite " collaborative ". Dans le champ de la logistique, de multiples expériences de logistique collaborative ont ainsi vu le jour, en impliquant la foule (*crowd*) dans l'exécution de tâches liées à la livraison de produits. Des entreprises spécialisées dans la *crowd logistics* sont présentes sur le marché (Deliv, Deliveroo, Shoposhop, Stuart, You2You, Yper, etc.), en transformant profondément la manière de penser les systèmes d'approvisionnement, tout particulièrement au niveau du dernier kilomètre. Affichant majoritairement des promesses environnementales et sociales, le modèle d'affaires de ces entreprises s'appuie sur le *crowdsourcing*, une forme d'externalisation qui se distingue principalement des modèles classiques par l'utilisation ordonnée d'une foule disposant de ressources logistiques dormantes pour réaliser des activités de transport, de stockage et de gestion des retours. L'essor des pratiques collaboratives conduit à l'apparition disruptive de nouveaux intermédiaires détenteurs de plateformes d'échange. Ces derniers s'intègrent ainsi dans les chaînes logistiques et s'interconnectent avec leurs différents membres. D'une certaine manière, ils jouent le rôle de prestataires de services logistiques (PSL), qui, par définition, sont des acteurs exécutant pour le compte d'un client (chargeur) tout ou partie des opérations logistiques. Les nouveaux gestionnaires de flux se présentent ainsi comme les acteurs de la *crowd logistics*, un courant de recherche restant aujourd'hui encore embryonnaire, malgré la présence de plusieurs entreprises qui s'en réclament explicitement. Le constat de manque relatif tend à conforter une vision dominante : les individus sont des agents *passifs* sur le plan logistique, de simples destinataires des produits. L'article se fixe pour objectif d'étudier les prestations logistiques fournies par les entreprises de *crowd logistics*, tout particulièrement celles spécialisées dans la *crowd delivery*, et d'analyser leurs points de convergence et de divergence avec les prestations logistiques traditionnelles. Pour cela, il est fait référence à quatre situations de gestion fondées sur des " récits fictionnels " qui ouvrent des perspectives de recherche stimulantes pour de futurs travaux.

---

\*Speaker

†Corresponding author: gilles.pache@univ-amu.fr

**Keywords:** Crowd delivery, Crowd logistics, Externalisation, Foule, Plateforme.

# ***CROWD DELIVERY : UNE FORME SINGULIÈRE***

## **D'EXTERNALISATION LOGISTIQUE**

**Oumaima Belhaj**

LARGEPA, Université Paris II Panthéon-Assas

[Oumaima.Belhaj@u-paris2.fr](mailto:Oumaima.Belhaj@u-paris2.fr)

**Gilles Paché**

CRET-LOG, Aix-Marseille Université

[gilles.pache@univ-amu.fr](mailto:gilles.pache@univ-amu.fr)

### **Résumé**

Depuis plusieurs années, le développement du Web 2.0, la « prise de pouvoir » des individus, la volonté de s'échapper aux logiques marchandes du système capitaliste et l'intérêt croissant porté aux problématiques sociales, écologiques et environnementales ont favorisé l'émergence d'une économie dite « collaborative ». Dans le champ de la logistique, de multiples expériences de logistique collaborative ont ainsi vu le jour, en impliquant la foule (*crowd*) dans l'exécution de tâches liées à la livraison de produits. Des entreprises spécialisées dans la *crowd logistics* sont présentes sur le marché (Deliv, Deliveroo, Shoposhop, Stuart, You2You, Yper, etc.), en transformant profondément la manière de penser les systèmes d'approvisionnement, tout particulièrement au niveau du dernier kilomètre. Affichant majoritairement des promesses environnementales et sociales, le modèle d'affaires de ces entreprises s'appuie sur le *crowdsourcing*, une forme d'externalisation qui se distingue principalement des modèles classiques par l'utilisation ordonnée d'une foule disposant de ressources logistiques dormantes pour réaliser des activités de transport, de stockage et de gestion des retours. L'essor des pratiques collaboratives conduit à l'apparition disruptive de nouveaux intermédiaires détenteurs de plateformes d'échange. Ces derniers s'intègrent ainsi dans les chaînes logistiques et s'interconnectent avec leurs différents membres. D'une certaine manière, ils jouent le rôle de prestataires de services logistiques (PSL), qui, par définition, sont des acteurs exécutant pour le compte d'un client (chargeur) tout ou partie des opérations logistiques. Les nouveaux gestionnaires de flux se présentent ainsi comme les acteurs de la *crowd logistics*, un courant de recherche restant aujourd'hui encore embryonnaire, malgré la présence de plusieurs entreprises qui s'en réclament explicitement. Le constat de manque relatif tend à conforter une vision dominante : les individus sont des agents *passifs* sur le plan logistique, de simples destinataires des produits. L'article se fixe pour objectif d'étudier les prestations logistiques fournies par les entreprises de *crowd logistics*, tout particulièrement celles spécialisées dans la *crowd delivery*, et d'analyser leurs points de convergence et de divergence avec les prestations logistiques traditionnelles. Pour cela, il est fait référence à quatre situations de gestion fondées sur des « récits fictionnels » qui ouvrent des perspectives de recherche stimulantes pour de futurs travaux.

**Mots clés :** *Crowd delivery*, *Crowd logistics*, Externalisation logistique, Foule, Plateforme.

## INTRODUCTION

Le développement d'une économie dite « collaborative », la « prise de pouvoir » des individus et la volonté d'un nombre croissant d'entre eux de résister aux pressions qu'exerce le consumérisme à outrance (Roux, 2007), voire d'échapper aux logiques marchandes du système capitaliste, ont favorisé l'apparition d'un nouveau modèle d'intermédiation fondé sur une vision collaborative de la consommation. Le modèle a été popularisé notamment par Botsman et Rogers (2011), et depuis lors, dans le champ de la logistique et du SCM, de multiples expériences de « logistique collaborative » ont vu le jour pour lesquelles la logistique est justement le support (soutien) de la collaboration entre une entreprise et des individus, voire sa finalité. C'est dans ce cadre singulier d'évolution que des entreprises spécialisées dans la *crowd delivery* se sont développées depuis les années 2010, notamment en Europe, à l'image de You2You, Yper ou encore Stuart.

Ainsi, You2You a signé un partenariat avec le géant de la logistique express DHL afin de prendre en charge la livraison des colis en centre-ville, en s'appuyant sur un réseau de points-relais qui regroupent lesdits colis avant de les acheminer vers leur destination finale en utilisant les ressources logistiques personnelles de centaines d'individus. De son côté, Yper se présente comme une plateforme de livraison collaborative mettant en relation des offreurs de services logistiques, appelés « *shoppers* », et des particuliers ayant besoin de se faire livrer des commandes passées auprès de partenaires commerciaux. Enfin, Stuart agit comme plateforme de livraison pour les commerçants en leur proposant plusieurs solutions logistiques, dont le transfert de produits entre magasins, par le biais d'une armée de « coursiers » non-salariés.

Ces entreprises ont transformé profondément la manière de penser les systèmes d'approvisionnement, tout particulièrement au niveau de la gestion du dernier kilomètre. Revendiquant prioritairement des promesses environnementales et sociales, le modèle d'affaires des entreprises précitées s'appuie sur le *crowdsourcing*, une forme d'externalisation qui se distingue principalement des modèles classiques par l'utilisation ordonnée d'une foule, disposant de ressources et compétences logistiques dormantes, pour réaliser des activités de livraison, de stockage et de gestion des retours. À l'image des fondamentaux de l'économie collaborative, la *crowd delivery* en cours d'émergence cherche ainsi à tirer bénéfice de ressources (ici logistiques) excédentaires sous-utilisées ou non utilisées (Zervas *et al.*, 2017 ; Acquier *et al.*, 2019 ; Frenken et Schor, 2019).

L'essor des pratiques collaboratives conduit à l'apparition disruptive de nouveaux intermédiaires (ou infomédiaires) détenteurs de plateformes d'échange. Ces derniers

s'intègrent ainsi dans les chaînes logistiques contemporaines et s'interconnectent avec leurs différents membres. D'une certaine façon, ils donnent lieu à une nouvelle forme d'externalisation, qui s'opère en extrême aval, et fédèrent autour d'un même projet trois acteurs différents mais complémentaires : (1) une entreprise de *crowd delivery* ; (2) un offreur de services logistiques (la foule) ; et (3) un demandeur de services logistiques (un individu-consommateur ou une entreprise). Les nouveaux gestionnaires de flux se présentent ainsi comme les acteurs d'une évolution majeure, qu'un courant de recherche récent, mais très dynamique, cherche à conceptualiser. Malgré la présence de plusieurs entreprises se positionnant explicitement sur le marché de la *crowd logistics*, il reste toutefois aujourd'hui encore embryonnaire, ce qui tend à conforter une vision dominante, telle qu'on la retrouve dans la littérature, qui fonde des principes de base du SCM : les individus sont des agents *passifs* sur le plan logistique, de simples destinataires des produits (Mentzer *et al.*, 2001).

Le présent article s'intéresse tout particulièrement au maillon le plus influencé par les pratiques collaboratives au sein de la *crowd logistics*, à savoir la *crowd delivery*, qui s'appuie sur l'utilisation de la foule pour assurer la livraison urbaine du dernier kilomètre (Carbone *et al.*, 2017 ; Arslan *et al.*, 2018 ; Rouquet et Roussat, 2018). Il se propose de l'étudier comme une forme d'externalisation logistique singulière dans un contexte d'économie collaborative. L'objectif est d'identifier ses principales caractéristiques et la distinguer de l'externalisation logistique traditionnelle qui s'opère dans le cadre d'une relation BtoB ou BtoC. Pour ce faire, la question de recherche est la suivante : la *crowd logistics* se présente-elle comme une forme singulière de l'externalisation logistique ? Pour y apporter des réponses argumentées, le plan retenu pour l'article est le suivant. Dans un premier temps, l'externalisation logistique traditionnelle est introduite quant à ses principales dimensions. Dans un second temps, un argumentaire est développé pour indiquer en quoi la *crowd logistics*, et sa déclinaison en matière de *crowd delivery*, s'apparente à une forme d'externalisation originale qui constitue un terrain d'investigation de première importance pour la communauté des chercheurs en logistique et SCM. Dans un troisième temps, quatre situations de gestion, mobilisant des récits fictionnels, sont présentés pour servir de cadre à de futures recherches sur le sujet<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Les auteurs remercient chaleureusement deux évaluateurs anonymes du Comité Scientifique des RIRL 2020 dont les commentaires et suggestions ont permis de reprendre et améliorer de nombreux développements contenus dans une première version de l'article.

## 1. PROCESSUS TRADITIONNEL D'EXTERNALISATION LOGISTIQUE

On entend par externalisation logistique le recours à des prestataires externes pour exécuter tout ou partie des activités logistiques de l'entreprise dans un objectif clairement affiché de performance accrue (Sink et Langley Jr., 1997 ; Bhatnagar *et al.*, 1999 ; Ivanaj et Masson-Franzil, 2006 ; Zailani *et al.*, 2017). Ces prestataires externes, dénommés PSL, mettent à la disposition du client des ressources tangibles (équipements) et intangibles (connaissances) afin d'optimiser et de fluidifier la circulation des flux physiques et informationnels et assurer la mise en contact entre l'offre et la demande. Dans un contexte où les marchés sont devenus mondiaux et les attentes des clients plus « pointues », les PSL offrent une large gamme de produits et de services, des systèmes d'information très performants et des technologies innovantes, en matière de différenciation retardée notamment (Fulconis *et al.*, 2011). Il en résulte une amélioration de la qualité de service, une réduction des coûts de mise à disposition des produits, l'accès à de nouvelles ressources et compétences, et un usage plus efficace des actifs matériels et immatériels (Qureshi *et al.*, 2007).

Plusieurs travaux ont tenté d'analyser en profondeur le processus d'externalisation logistique. À titre d'exemple, Song *et al.* (2000) ont développé un modèle d'élaboration des alliances stratégiques entre l'entreprise externalisatrice et le PSL composé de trois phases : (1) la détermination des fonctions logistiques à externaliser ; (2) le processus de sélection du PSL ; et (3) la consolidation de l'alliance stratégique. Les travaux de Bagchi et Virum (1998) proposent également une modélisation du processus d'externalisation logistique fondée sur trois phases : (1) la prise de conscience de la nécessité d'un changement radical dans la gestion de la fonction logistique ; (2) la préparation et la planification de l'externalisation ; et (3) la gestion du processus d'externalisation proprement dit. De son côté, en référence d'une part à la théorie des coûts de transaction, d'autre part à la théorie des ressources et compétences, Barthélémy (2004) propose une lecture des enjeux d'une décision d'externalisation (qui peut s'appliquer à la logistique) en se plaçant au niveau de la décision, puis au niveau de la gestion de la relation avec le partenaire (voir le Tableau 1 page suivante). De ce point de vue, le modèle le plus connu dans la littérature en logistique et SCM reste celui développé par Sink et Langley Jr. (1997), qui subdivise l'externalisation logistique en trois étapes principales.

**Tableau 1.** Décision d’externalisation et gestion de la relation avec le partenaire

|  | <i>Théorie des coûts de transaction</i>  | <i>Théorie des ressources et compétences</i>   |
|--|--|--|
| <b>Décision</b>  |  |  |
| <i>Positionnement par rapport à la problématique</i>               | Question de l’externalisation délaissée au profit de l’internalisation                     | Question des ressources périphériques délaissée au profit des ressources stratégiques  |
| <i>Logique sous-jacente</i>  | Réduction des coûts de l’activité externalisée   | Optimisation de l’allocation des ressources managériales (au sens large) au niveau de l’entreprise                                 |
| <b>Gestion de la relation avec les partenaires logistiques</b>     |  |  |
| <i>Règles de décision conduisant à une externalisation réussie</i> | Externalisation possible sous réserve de faibles risques contractuels                      | Externalisation possible pour toutes les activités extérieures au « cœur de métier » avec un différentiel de performance à combler |
| <i>Règles de gestion conduisant à une externalisation réussie</i>  | Détermination du type de contrat à utiliser en fonction du niveau des risques contractuels | Aucun apport significatif à ce niveau  |

Source : d’après Barthélémy (2004).

### 1.1. Phase de pré-externalisation logistique

Elle consiste à identifier le besoin d’externalisation logistique, exprimé généralement en amont par l’entreprise (Bhatnagar *et al.*, 1999), à analyser les motifs intrinsèques de l’externalisation logistique, à identifier le périmètre des activités à externaliser, puis à évaluer les points forts et les points faibles des activités à externaliser (Sink et Langley Jr., 1997). Le *top management* doit approuver la décision d’externaliser et un comité de pilotage du projet doit être désigné pour le gérer, évaluer les avantages potentiels de l’externalisation logistique, réaliser une étude de sa faisabilité (Song *et al.*, 2000), et évaluer son impact organisationnel potentiel et son impact sur la satisfaction des clients (Bhatnagar *et al.*, 1999).

Parmi les avantages potentiels les plus cités par les différents auteurs, on retiendra la réduction de l’écart entre la performance souhaitée et la performance réelle (Teng *et al.*, 1995) ; l’amélioration de la flexibilité (Szymankiewicz, 1994 ; Wilding et Juriado, 2004 ; Cho *et al.*, 2008) ; la maîtrise et l’optimisation des coûts (Sink *et al.*, 1996 ; Bhatnagar *et al.*, 1999 ; Rahman, 2011) ; l’amélioration de la qualité de service (Sink *et al.*, 1996 ; Aktas et Ulengin, 2005 ; Rahman, 2011 ; Rahman et Jim Wu, 2011), mais aussi de l’efficacité et de la performance logistique (Dapiran *et al.*, 1996 ; Bhatnagar *et al.*, 1999 ; Song *et al.*, 2000 ; Rahman, 2011).

Les risques liés à cette décision doivent également être analysés (Tsai *et al.*, 2012 ; König et Spinler, 2016 ; Zhu *et al.*, 2017). Les travaux de Tsai *et al.* (2008) ont notamment identifié trois familles de risques liés à l’externalisation logistique, à savoir les risques liés aux actifs (comme les dommages s’exerçant sur eux), la perte de contrôle, la résistance du

personnel, et l'opportunisme potentiel du partenaire en matière de non-respect des clauses contractuelles (Quinn et Hilmer, 1994). Après l'analyse de la décision d'externalisation logistique, l'entreprise doit fixer des objectifs précis et clairs, élaborer des solutions alternatives et chercher des informations sur les PSL potentiels présents sur le marché. Pour ce faire, le *top management* peut mobiliser ses réseaux professionnels (Bhatnagar *et al.*, 1999 ; Boyson *et al.*, 1999), et/ou collecter les informations *via* des appels d'offre (Dapiran *et al.*, 1996), la prise de contact direct avec le PSL, et des conférences professionnelles sur la logistique.

## **1.2. Phase de mise en œuvre de la décision d'externalisation logistique**

La mise en œuvre de la décision d'externalisation logistique se concrétise par l'élaboration d'un contrat de prestation logistique qui reflète l'engagement à long terme des deux parties (Knemeyer et Murphy, 2004 ; Wolf et Seuring, 2010 ; Huo *et al.*, 2016). Par-delà le simple coût, un tel contrat doit inclure les éléments suivants : durée du contrat, description détaillée des services et activités, niveau de service exigé, clause de pénalité en cas de non-atteinte des objectifs attendus, responsabilités respectives des deux parties, clauses de résiliation du contrat (Selviaridis et Spring, 2007). Il est assez courant qu'un plan de transition soit rédigé (Sink et Langley Jr., 1997), ce dernier venant compléter le contrat en tant que tel et intervenant pour accompagner les changements organisationnels induits par l'externalisation logistique. Il porte principalement sur les actions de formation et les différents programmes à mettre en place pour faire face aux résistances des personnels et les aider à comprendre leurs nouveaux rôles. Des programmes de reconversion sont également élaborés pour l'occasion (Bhatnagar *et al.*, 1999).

Plusieurs difficultés peuvent freiner l'externalisation logistique, et elles ont largement été abordées dans la littérature académique. Il s'agit principalement de la résistance – assez naturelle – au changement (Visser, 2010), mais aussi de la difficulté d'intégration des systèmes d'information de l'entreprise et du PSL (Lieb, 1992 ; Liu *et al.*, 2015 ; Huo *et al.*, 2017 ; Akbari, 2018). D'autres problèmes entraînant la rupture du contrat ont été soulevés par ailleurs, tels que la difficulté de coordination des opérations entre l'entreprise et son PSL, la compréhension des exigences commerciales et de la politique de l'entreprise externalisatrice par le PSL, la négociation proprement dit du prix de la prestation et des problèmes récurrents de facturation, mais aussi l'assimilation par le PSL des enjeux logistiques propres au contexte singulier de l'externalisation (Dapiran *et al.*, 1996).



### **1.3. Phase de gestion de la relation entre l'entreprise et son partenaire logistique**

Pour qu'une externalisation logistique soit réussie, l'entreprise doit instaurer une communication ouverte et un dialogue direct avec son PSL (Daugherty *et al.*, 1996). Dans ce cadre, des systèmes d'information doivent être mis en place pour améliorer la qualité de communication entre les deux parties. Des réunions peuvent également être organisées pour favoriser le dialogue (Boyson *et al.*, 1999). L'entreprise externalisatrice doit en outre assurer un suivi continu des prestations via le comité de pilotage du projet et veiller au respect de toutes les clauses du contrat. De son côté, le *top management* doit soutenir l'externalisation logistique et autoriser le PSL à participer à la planification des activités et à accéder aux informations confidentielles et pertinentes (Qureshi *et al.*, 2007). Plus encore, un climat de confiance entre l'entreprise et son PSL doit régner dans la mesure où la confiance influence directement les performances réalisées (Knemeyer et Murphy, 2004 ; Schoenherr *et al.*, 2015), mais aussi l'engagement à long terme des deux parties (Moore et Cunningham, 1999). Ces éléments conditionnent directement la réussite d'une externalisation logistique (Bowersox, 1990 ; LaLonde et Maltz, 1992 ; Chu et Wang, 2012).

## **2. ENJEUX ET ACTEURS DE LA LOGISTIQUE COLLABORATIVE**

Pour tout observateur curieux des évolutions de la distribution et de la logistique, la multiplication d'expériences originales depuis quelques années attire l'attention, en donnant à voir l'émergence d'un « monde nouveau » aux contours encore incertains. Le point commun des entreprises est de se positionner en tant que PSL qui opèrent en extrême aval de la chaîne logistique en vue de prendre en charge des activités capillaires relatives à la mise à disposition finale d'un produit. Le mode opératoire introduit cependant une rupture avec les logiques traditionnelles d'externalisation logistique. Telle qu'abordée précédemment, l'externalisation logistique est une décision stratégique qui intervient dans le cadre d'une intermédiation logistique BtoB qui relie un donneur d'ordres, une entreprise A, qui souhaite se décharger de tout ou une partie des activités logistiques, et un PSL, une entreprise B, qui prend en charge lesdites activités contre rémunération. Est-ce le cas dans le cadre de la *crowd logistics* ? La réponse est à la fois positive et négative :

- D'une part, la *crowd logistics* est une nouvelle forme d'externalisation s'inscrivant dans une logique de *crowdsourcing* appliquée à des activités logistiques. Le *crowdsourcing* repose sur l'utilisation de ressources, compétences, matière grise, créativité, argent et temps libre dont dispose la foule (Divard, 2010), une utilisation dont le but ultime est de créer de la valeur au-delà des frontières juridiques des entreprises (Burger-Helmchen et

Pénin, 2011 ; Pénin et Burger-Helmchen, 2012). En d'autres termes, s'il s'agit d'une forme de collaboration qui se fonde sur l'usage circonstancié de la foule pour capturer ses ressources dormantes, c'est bien un opérateur de plateforme collaborative qui initie le processus puis le pilote en tant que PSL.

- D'autre part, contrairement à l'externalisation logistique classique, dite « fermée », autrement dit impliquant une relation BtoB, la *crowd logistics* s'apparente *a priori* une externalisation dite « ouverte », autrement dit impliquant une relation BtoC atypique. Les individus y sont de simples logisticiens « amateurs » qui déploient une logistique beaucoup plus informelle, voire *bricolée* au sens de Lévi-Strauss (1962/1990), et qui disposent pour cela de ressources basiques, contrairement aux entreprises devant être considérées quant à elles comme des « professionnels » de la logistique ayant accumulé ressources et compétences *ad hoc* (Monnot *et al.*, 2014).

## **2.1. Aux sources de l'économie collaborative**

Avec le développement d'une économie collaborative, le *crowdsourcing*, aux origines de la *crowd logistics*, a connu une évolution exceptionnelle depuis une dizaine d'années. Trouvant ses origines dans les écrits de Felson et Spaeth (1978), l'économie collaborative regroupe un ensemble d'activités qui favorisent l'accès aux ressources sous-utilisées (dormantes) par l'intermédiaire d'une plateforme numérique (Hamari *et al.*, 2016). Elle repose sur la mobilisation de la technologie et de la « sagesse des foules » pour faciliter les échanges de biens et/ou de services entre des inconnus (Schor, 2016). Ces échanges renvoient essentiellement à des pratiques qui existent depuis plusieurs siècles (Belk, 2010), telles que le partage, la location, le don, le troc, le prêt et l'emprunt, dont nombre ont été revisités grâce à l'utilisation du Web 2.0 (Botsman et Rogers, 2011 ; Zervas *et al.*, 2017 ; Schor, 2016).

Présentée comme l'une des dix idées qui bouleverseront le monde dans les années à venir, l'économie collaborative offre une alternative au système traditionnel de distribution et d'accès aux biens et services (Cheng, 2016 ; Hamari *et al.*, 2016 ; Schor, 2016). Elle permet de connecter l'offre et la demande en temps réel afin de profiter de la capacité excédentaire des ressources dans le cadre d'un échange triadique mettant en relation un offreur, un demandeur et une entreprise détentrice de la plateforme numérique (Perren et Grauerholz, 2015 ; Filser *et al.*, 2019). Les échanges peuvent être marchands, non marchands (Botsman et Rogers, 2011 ; Bardhi et Eckhardt, 2012), ou hybrides (Puschmann et Alt, 2016 ; Acquier *et al.*, 2019). Soulignons ici que le modèle marchand impliquant une contrepartie financière

reste malgré tout dominant dans l'économie collaborative (Belk, 2014 ; Frenken et Schor, 2019 ; Huang *et al.*, 2020).

Bien qu'elle constitue l'une des révolutions les plus marquantes depuis le début du XXI<sup>e</sup> siècle, l'économie collaborative se caractérise par l'absence d'une définition unanime (Acquier *et al.*, 2017 ; Trespeuch *et al.*, 2019). En effet, le champ de recherche qu'elle induit n'est pas en phase avec la forte notoriété acquise dans les médias et la presse professionnelle (Heinrichs, 2013). Plusieurs terminologies sont utilisées par les chercheurs et les praticiens pour la qualifier : consommation collaborative (Botsman et Rogers 2011 ; Belk, 2014 ; Dabadie et Robert-Demontrond, 2016), économie de partage (Heinrichs, 2013 ; Hamari *et al.*, 2016 ; Puschmann et Alt, 2016 ; Schor, 2016), économie d'accès (Bardhi et Eckhardt, 2012), économie *peer-to-peer* (Weber, 2016), etc. En bref, le périmètre de l'économie collaborative reste encore flou, tout autant que ses définitions.

Selon Botsman et Rogers (2011), trois catégories d'initiatives collaboratives peuvent être identifiées : (1) *les systèmes de produits / services*, qui permettent aux individus d'accéder aux biens sans en être propriétaires ; (2) *les systèmes de redistribution*, qui favorisent la recirculation des biens déjà utilisés entre individus à travers les activités de partage et de don moyennant un échange monétaire (ou à titre gracieux) ; (3) *les styles de vie collaboratifs*, qui reposent sur le partage de ressources moins tangibles entre les individus, comme le temps, l'espace et les compétences. Cette classification des pratiques collaboratives demeure toutefois largement critiquée. À titre d'exemple, Bardhi et Eckhardt (2012) affirment que les activités de l'économie collaborative doivent se limiter aux activités sans transfert de titre de propriété. Bonciu (2016) défend l'idée selon laquelle elles doivent exclure les activités de revente des biens sur les marchés d'occasion et les activités qui sont proposées en permanence par des acteurs (à plein temps).

En outre, la question se pose de savoir si certaines entreprises affirmant un « positionnement collaboratif » n'abusent pas d'un effet d'aubaine alors même qu'elles relèvent d'un modèle marchand traditionnel. Des chercheurs ont ainsi signalé que la multinationale Uber doit être exclue de l'économie collaborative puisque son modèle d'affaires se concentre avant tout sur la création de valeur économique (Frenken et Schor, 2019). Certains travaux ont même démontré que ce type d'économie collaborative ne l'est pas réellement puisqu'elle englobe beaucoup plus des services payants que des services qui favorisent l'échange, l'entraide et la collaboration entre individus (Belk, 2014 ; Eckhardt et Bardhi, 2015). Il n'empêche que, malgré les limites soulevées, une vision largement partagée tend aujourd'hui à considérer que les logiques *crowd* relèvent de manière incontestable d'un

paradigme nouveau renvoyant à une profonde disruption. Selon Carbone *et al.* (2017), tout néologisme composé de l'expression *crowd*, et mettant l'accent sur l'externalisation, relève ainsi du périmètre de l'économie collaborative.

## **2.2. De l'économie collaborative aux logiques *crowd***

Introduit par les travaux séminaux de Howe (2006) dans un article de *Wired*, le *crowdsourcing* est une concaténation de deux mots : la foule (*crowd*), d'un côté, l'externalisation (*outsourcing*), de l'autre. Il a émergé ces dernières années grâce à la prise de pouvoir des individus et le développement des TIC ayant facilité la connectivité et la collaboration entre eux et les organisations (Zhao et Zhu, 2014), et contribué à faire chuter la barrière qui sépare les « professionnels » des « amateurs » (Schenk et Guittard, 2011 ; Carbone *et al.*, 2018). Défini comme l'externalisation par une entreprise de certaines activités auprès de la foule, le *crowdsourcing* vise à activer des ressources dormantes dispersées géographiquement, et extrêmement hétérogènes, afin d'accomplir des activités réalisées auparavant par des entreprises dans le cadre d'une collaboration temporaire fondée sur le volontariat (Lebraty, 2009 ; Lebraty et Lobre-Lebraty, 2013).

Le *crowdsourcing* repose sur une opération d'externalisation « ouverte » faisant intervenir trois acteurs principaux : (1) la *foule*, à travers un réseau de main-d'œuvre regroupant des amateurs passionnés, des personnes ordinaires et des professionnels experts (Dietrich et Weppe, 2016 ; Renault, 2016, 2017) ; (2) des *crowdsourcers* qui peuvent être des entreprises, des institutions, des associations ou de simples individus exploitant les ressources inutilisées de la foule ; et (3) des *entreprises détentrices de la plateforme numérique* dont l'existence est conditionnée par la contribution de ses utilisateurs (Schenk et Guittard, 2011 ; Goodman et Paolacci, 2017). Les plateformes numériques agissent en tant qu'intermédiaires qui cadrent et contrôlent des échanges entre la foule et les *crowdsourcers*. Elles assurent également un système de protection en cas de litiges et mettent en place un système d'évaluation et de notation pour rassurer les utilisateurs (Ghezzi *et al.*, 2018). Les tâches, réalisées par la foule à travers l'utilisation des TIC, peuvent être de nature « simple », comme la livraison des courses à un voisin, ou de nature « complexe », comme l'innovation participative, où la foule est sollicitée pour créer de nouvelles connaissances ou générer de nouvelles idées pour le compte d'entreprises (Ghezzi *et al.*, 2018).

À la suite de Lebraty et Lobre-Lebraty (2013), il est possible de considérer le *crowdsourcing* comme une forme renouvelée d'externalisation, offrant à ses utilisateurs une flexibilité et une souplesse jusqu'alors inconnue dans l'usage de ressources. À l'inverse de

l'externalisation classique « fermée », où des contrats longs et détaillés cadrent la relation entre le donneur d'ordres et son client, et matérialisent un engagement durable entre les deux parties, le *crowdsourcing* se caractérise par l'immédiateté, l'instantanéité et une relation généralement dématérialisée, virtuelle et de très courte durée. Cette relation est initiée par un *crowdsourcer* (demandeur) qui se contente de rédiger quelques lignes décrivant brièvement la mission des *crowdworkers* : une tâche ou micro-tâche à réaliser, un problème à résoudre, une idée à formuler (Dietrich et Weppe, 2016). Une fois fait, le *crowdsourcer* cherche alors à bénéficier d'une plus grande flexibilité et d'une prestation à moindre coût que le marché traditionnel, sans que cela requiert une sorte d'engagement relationnel du *crowdworker* (Doan *et al.*, 2011 ; Goodman et Paolacci, 2017).

Cependant, une vision plus critique n'est pas absente dans la recherche académique. Renault (2016, 2017) voit dans le *crowdsourcing* une forme de travail gratuit, déguisé, voire même spéculatif, sans garantie d'obtenir une contrepartie financière. Elle affirme en outre qu'il ne s'agit pas d'une économie collaborative ouverte puisque, pour certaines tâches complexes, le *crowdsourcer* choisit avec prudence ses contributeurs et procède au préalable à une pré-sélection ; en d'autres termes, la foule ne s'apparente pas forcément un large réseau de contributeurs anonymes, elle se réduit le plus souvent à un noyau stable d'individus. De leur côté, Dietrich et Weppe, (2016) indiquent que les « amateurs » tendent à casser les prix, fournissent un travail de qualité douteuse et font émerger des formes de concurrence déloyales et de dévalorisation des métiers. Ils ajoutent que le *crowdsourcing* se caractérise par une fragmentation extrême du travail où les *crowdworkers* n'ont aucune visibilité sur leurs contributions et la finalité des tâches leur étant attribuées. Enfin, Lemoine *et al.* (2017) rappellent que le *crowdsourcing* reste un modèle fondé sur des contributions individuelles agrégées, à la frange des logiques salariales. Dès lors qu'il est analysé sous l'angle des relations juridiques liant les contributeurs aux plateformes, on peut constater que les micro-tâches s'apparentent explicitement à une activité salariée, justifiant une éventuelle demande de requalification en contrat de travail.

La majorité des travaux existants se focalisent sur deux formes de *crowdsourcing*, à savoir la *crowd innovation*, qui vise à exploiter les ressources intellectuelles de la foule à des fins d'innovation (Boudreau et Lakhani, 2013 ; Chan *et al.*, 2016), et le *crowdfunding*, qui consiste à utiliser les ressources financières de la foule pour assurer un financement de projets (Ordanini *et al.*, 2011 ; Belleflamme *et al.*, 2014 ; Mollick, 2014 ; Cumming et Hornuf, 2018). Cependant, très peu de recherches portent pour l'heure sur la *crowd logistics*, définie comme l'externalisation vers la foule de la réalisation d'une ou de plusieurs activités logistiques à

travers l'utilisation d'une plateforme d'échange où se rencontrent l'offre et la demande (Mehmann *et al.*, 2015). Si les travaux restent encore très embryonnaires, quelques chercheurs manifestent ces dernières années un intérêt croissant pour ce champ original d'investigation (Mehmann *et al.*, 2015 ; Mladenow *et al.*, 2016 ; Carbone *et al.*, 2017 ; Rouquet et Roussat, 2018 ; Macrina *et al.*, 2020). À titre d'exemple, Chen *et al.* (2014) soulignent l'émergence d'un futur paradigme de logistique urbaine où la gestion du dernier kilomètre est externalisée vers la foule. Mehmman *et al.* (2015), de leur côté, affirment que les principes du *crowdsourcing* peuvent s'appliquer au domaine de la logistique : le fait de confier à la foule, aux ressources dormantes, certaines activités logistiques décharge de façon très efficace les entreprises de certaines tâches réalisées en interne. Rześny-Cieplińska et Szmelter-Jarosz (2019), enfin, proposent une conceptualisation de la manière d'évaluer les solutions de la *crowd logistics* en prenant en considération les trois piliers du développement durable et les besoins des parties prenantes.

Une place toute particulière doit néanmoins être accordée selon nous à ce que nous pourrions dénommer une « école française » de la *crowd logistics*, dont les représentants les plus connus sont Valentina Carbone, Aurélien Rouquet et Christine Roussat. La contribution de Carbone *et al.* (2017) a ainsi identifié quatre types de logistique associée à la consommation collaborative : la *peer-to-peer logistics*, la *business logistics*, la *crowd-party logistics* et la *crowd-driven logistics*. L'intérêt est ici de proposer une première conceptualisation particulièrement originale de la *crowd logistics* permettant d'identifier des caractéristiques singulières par rapport à la logistique traditionnelle. Le Tableau 2 page suivante indique les activités logistiques que la foule peut spécifiquement prendre en charge en matière de transport et de stockage. Rouquet et Roussat (2018) ont récemment poursuivi leur investigation en approfondissant la compréhension des pratiques et stratégies d'insertion des entreprises de la *crowd logistics* dans les chaînes logistiques, ce qui conduit les auteurs à sérier les différentes entreprises parties prenantes, en insistant tout particulièrement sur la *crowd delivery*, qui mobilise la foule pour assurer la livraison urbaine du dernier kilomètre.

L'importance accordée à la logistique urbaine est d'ailleurs une constante de nombreux travaux récents sur le sujet. Buldeo Rai *et al.* (2017) s'interrogent notamment sur le rôle de la *crowd delivery* dans l'amélioration de la durabilité potentielle du transport urbain. Ils montrent que la motivation de la foule à s'impliquer dans la prise en charge de livraisons urbaines a des effets mitigés sur l'environnement, mais aussi sur la rentabilité des opérations. Leur raisonnement consiste à comparer les coûts de livraison d'un colis avec une « logistique de la foule » et les coûts de livraison avec les modèles traditionnels, notamment ceux

s'appuyant sur les PSL traditionnels. Leur constat est que, contrairement aux stéréotypes véhiculés par certaines entreprises, la *crowd logistics* génère des coûts plus élevés et semble avoir un impact environnemental négatif dans la mesure où elle ne s'appuie pas sur de rigoureuses optimisations dans la gestion des tournées de livraison, comme on le constate avec le système traditionnel, et « professionnel », des PSL.

**Tableau 2.** Ressources logistiques dormantes de la foule et potentiellement activables

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

Source : d'après Baroin *et al.* (2019).

Il faut par conséquent reconnaître que l'approche en matière de *crowd logistics* prend le contre-pied de la vision dominante, qui consiste à penser les individus comme passifs sur le plan logistique, de simples destinataires de biens, telle qu'elle apparaît dans les premières recherches portant sur le service de distribution physique (LaLonde et Dawson, 1969 ; Christopher et Wills, 1974 ; Bowersox, 1978), cela en totale dissonance avec de nombreux chercheurs en marketing qui indiqueront par la suite que l'individu est avant tout un co-créateur de valeur (Pralhad et Ramaswamy, 2004 ; Lusch et Vargo, 2006), mais aussi un détenteur de *ressources opérantes* qu'il est astucieux de mobiliser (Vargo et Lusch, 2008 ; Marouseau, 2013 ; Bourcier-Béquaert *et al.*, 2016). L'individu passif issu des travaux fondateurs en logistique est, fort heureusement, une vision remise en question avec le développement des travaux sur la *crowd logistics* où les individus jouent un rôle indispensable et actif dans la propagation de modèles collaboratifs. La *crowd delivery* est incontestablement le type de *crowd logistics* le plus courant aujourd'hui, et le plus influencé par les pratiques collaboratives (Carbone *et al.*, 2017 ; Akeb *et al.*, 2018 ; Sampaio *et al.*, 2019). La majorité des entreprises de la *crowd logistics* ont ainsi choisi de se spécialiser dans

la livraison du dernier kilomètre, ce qui permet à Rouquet et Roussat (2018) de proposer une typologie originale fondée sur trois types d'entreprises :

- *Des PSL enrichissant et/ou complétant l'offre de distribution physique des entreprises.* Pour ce faire, ils utilisent la disponibilité et les ressources de la foule afin de proposer un service de livraison à domicile depuis les entrepôts et/ou les magasins de leurs clients chargeurs, avec une tarification particulièrement attractive et une flexibilité importante dans la mise à disposition de capacités.
- *Des distributeurs en ligne s'adressant aux consommateurs pour leur proposer un service de livraison à domicile.* Ces derniers ont accès, via la plateforme de l'entreprise de *crowd delivery*, aux différentes offres qu'ils peuvent visualiser avant de faire leur choix. Une fois le paiement effectué, un individu de la foule prend en charge la livraison de la commande moyennant une rémunération.
- *Des entreprises internalisant la crowd delivery.* Dans ce cas précis, il s'agit d'opérateurs qui construisent eux-mêmes une solution de *crowd delivery* en interne, en fonction de ressources managériales existantes, afin de distribuer auprès de leur clientèle des offres de produits propres à l'entreprise, et non pas un bouquet de produits provenant de différentes entreprises, comme c'est le cas dans les deux situations précédentes.

### **3. EXEMPLES FICTIONNELS ET PROGRAMME DE RECHERCHE**

Deux grands segments d'entreprises impliquées dans des activités de *crowd delivery* peuvent être identifiés : d'une part, des entreprises qui l'internalisent, sur le modèle traditionnel du compte propre, et d'autre part, des entreprises qui font appel à un tiers acteur pour leur confier la livraison du dernier kilomètre, sur le modèle traditionnel du compte d'autrui. C'est dans la seconde configuration qu'il est possible de parler d'externalisation logistique, en se posant au demeurant la question, introduite dès le début des années 1980 par Tixier *et al.* (1983), de la maîtrise de simple exploitation vs. la maîtrise de conception dont peut alors faire preuve le partenaire logistique. Pour mieux comprendre le fonctionnement du deuxième segment d'entreprises impliquées dans la *crowd delivery*, à savoir celles qui ont recours au compte d'autrui, nous nous inscrivons dans la démarche méthodologique retenue par Carbone *et al.* (2018) pour identifier les signaux faibles relatifs aux chaînes logistiques *consumer-to-consumer* : l'usage de descriptifs narratifs (récits) à visée fictionnelle, qui ne racontent pas



une expérience personnelle mais permettent de faire ressortir quatre situations de gestion au sens de Girin (1990)<sup>2</sup> :

- *Situation de gestion n° 1.* Pour prendre en charge la livraison de fleurs à ses clients, Nadine, propriétaire du magasin Nadine Fleurs à Martigues, décide d'utiliser l'entreprise Alpha pour lui confier la gestion du dernier kilomètre. Afin d'exécuter la prestation, cet intermédiaire s'adresse aux membres de sa plateforme collaborative pour trouver un « *shopper* » potentiel, par exemple un étudiant ou une mère de famille, et profiter de sa disponibilité et de ses ressources (physiques et temporelles). Un individu, qui accepte de prendre en charge l'exécution de la prestation, se dirige vers Nadine Fleurs pour récupérer la commande et la livrer vers sa destination finale, tandis que Nadine procède au paiement auprès d'Alpha qui, à son tour, rémunère le « *shopper* ».
- *Situation de gestion n° 2.* Claire, jeune cadre parisienne, effectue des achats dans un magasin de l'un des partenaires de l'entreprise Beta et, pour des raisons de praticité, souhaite se faire livrer le lendemain à son appartement dans le XV<sup>e</sup> arrondissement, entre 21h et 21h30, lorsqu'elle y sera présente après une séance de théâtre. Sur le plan opératoire, il lui suffit de publier une annonce signifiant la fenêtre de livraison demandée sur la plateforme collaborative de Beta pour que différents « *shoppers* » en soient informés. Après l'acceptation de sa demande de livraison par l'un d'entre eux, qui a l'avantage de résider à quelques pas de l'appartement de Claire, le « *shopper* » récupère les marchandises en magasin et exécute avec ses propres ressources logistiques la livraison à domicile dans le créneau souhaité moyennant une rémunération.
- *Situation de gestion n° 3.* Maître Julien, un avocat marseillais surchargé, souhaite se faire livrer un repas dans son cabinet de l'avenue du Prado, non loin du Stade Orange Vélodrome. Il se connecte sur la plateforme de l'entreprise Gamma, choisit le menu d'un restaurant partenaire et procède directement au paiement. La demande de livraison est diffusée auprès des coursiers de l'entreprise de *crowd delivery* pour trouver un livreur potentiel situé à proximité du cabinet de Maître Julien, et qui accepte de prendre en charge le dernier kilomètre. Le restaurant réalise la préparation de la commande et le livreur se déplace pour la récupérer. Une fois fait, le livreur stocke temporairement le contenu dans un sac thermique et l'achemine vers sa destination finale : le cabinet de Maître Julien.

---

<sup>2</sup> Une *situation de gestion* renvoie à la présence d'un ensemble d'activités et d'acteurs en interaction qui participent collectivement à la production d'un résultat, et qui se reconnaissent en tant que tels comme des participants, à des degrés divers, à ladite production.

- *Situation de gestion n° 4.* Alexia, PDG d'une entreprise des Pennes-Mirabeau commercialisant du petit électroménager, décide de se décharger des questions de livraison d'une partie de ses colis dans plusieurs villes de province de taille moyenne. Elle se tourne à cette fin vers l'entreprise Delta, société de *crowd delivery* spécialisée dans la gestion du dernier kilomètre en centre urbain. Delta dispose des ressources nécessaires pour exécuter la prestation, tant au plan matériel qu'au plan organisationnel. Elle loue ainsi des espaces logistiques urbains (ELU) de quelques centaines de m<sup>2</sup>, au sein d'hôtels logistiques, où elle prend soin de regrouper et massifier les flux en provenance de plusieurs chargeurs, dont ceux de l'entreprise d'Alexia, flux ensuite acheminés vers leur destination finale *via* une flotte de coursiers (« *shoppers* ») ayant le statut juridique d'indépendants.

Par-delà leur caractère purement fictionnel, les quatre situations de gestion indiquent que la *crowd delivery* n'est sans doute plus un simple phénomène de mode, ou un épiphénomène marginal. Il s'agit d'une réalité managériale en émergence, aux contours innovateurs qui se dessinent lentement quant à la façon dont s'organise l'interface entre l'acheteur et le vendeur d'une prestation de nature logistique, même si cette dernière reste « basique ». Les quatre situations de gestion ont pour vertu de souligner l'apparition d'une forme singulière d'externalisation logistique dans l'extrême aval de la chaîne logistique, et la manière dont différents acteurs participent collectivement au processus de servuction, pour reprendre la terminologie d'Eiglier et Langeard (1987). Les acteurs parties prenantes de la *crowd delivery* sont identifiés, et les caractéristiques de leurs systèmes d'offres peuvent être décrites de la manière suivante :

- *L'entreprise de crowd delivery* propose une plateforme collaborative avec un certain nombre d'outils transactionnels (voir le Tableau 2), y liste les services logistiques disponibles, reçoit et publie les demandes de services logistiques auprès des offreurs, assure le traitement de la demande et la facturation, s'assure de l'exécution de la prestation logistique, et met en place d'un système de notation et d'évaluation de la prestation.
- *L'offreur de services logistiques* repère les différentes offres de prestation qui l'intéressent en fonction de ses ressources physiques et temporelles, mais également en fonction de la nature des produits (voir le Tableau 2), choisit l'offre spécifique qu'il souhaite prendre en charge, et exécute la prestation logistique selon les instructions données à la fois par l'entreprise jouant le rôle d'intermédiaire et par le demandeur de services logistiques.

- *Le demandeur de services logistiques* est un individu ou une entreprise. L'individu prend connaissance des services proposés par l'entreprise intermédiaire, repère les offres pertinentes sur le site de la plateforme collaborative ou les sites des entreprises partenaires, procède au paiement de la prestation, consomme les services logistiques et évalue la prestation logistique. L'entreprise prend connaissance des services proposés par l'entreprise intermédiaire, signe un accord de partenariat avec celle-ci, transmet les offres de services à l'entreprise intermédiaire, paie le service, s'assure de l'exécution du service, et évalue la prestation.

Il reste à mieux comprendre, dans toute leur complexité, les mécanismes proprement dit d'externalisation logistique en référence aux trois phases évoquées précédemment dans l'article, à savoir la phase de pré-externalisation logistique (analyse du périmètre des besoins, risques induits), la phase de mise en œuvre de la décision d'externalisation logistique (formalisation des clauses contractuelles, freins organisationnels), et la phase de gestion de la relation entre l'entreprise et son partenaire logistique (communication entre les parties, instauration d'un climat de confiance). Il est également essentiel d'évaluer si l'entreprise de *crowd delivery* dispose d'une simple maîtrise d'exploitation des flux, au sens de Tixier *et al.* (1983), en s'appuyant sur les ressources basiques de la foule, mobilisées au coup par coup, ou au contraire, si elle est force de propositions, et donc d'une potentielle (re)conception d'un schéma logistique innovant. Pour ce faire, une étude empirique approfondie s'avère nécessaire afin d'étudier la *crowd delivery* comme forme d'externalisation logistique singulière dans un contexte d'économie collaborative et d'identifier ses points de convergence / divergence avec l'externalisation logistique traditionnelle.

Une méthodologie qualitative, fondée sur des études de cas, est à privilégier compte tenu de la dimension émergente des processus étudiés, qui se prête mal à une approche confirmatoire. Le choix des études de cas est habituellement motivé par le fait qu'elles sont particulièrement adaptées pour explorer des phénomènes complexes et peu connus, avec un objectif affiché de développement théorique (Yin, 2017). L'exposition fictionnelle des quatre situations de gestion suggère de conduire quatre études de cas auprès de quatre entreprises de la *crowd delivery* opérant en France, pour limiter les biais culturels. La démarche la plus pertinente sera de mixer des données primaires et secondaires : (1) des données primaires, collectées *via* des entretiens semi-directifs menés auprès des dirigeants des entreprises de la *crowd delivery* ; et (2) des données secondaires, collectées *via* des articles de presse et les sites Internet des entreprises retenues.

## CONCLUSION

Du rapide panorama proposé dans l'article sur la forme singulière d'externalisation logistique qu'induit la *crowd delivery*, il apparaît que l'on ne peut évoquer une configuration de simple sous-traitance en raison de l'absence d'un lien de subordination entre les acteurs, un point essentiel mis en lumière notamment par Avignon (2007) dans le cas des relations traditionnelles entre chargeurs et PSL. En effet, l'entreprise de *crowd delivery* assure la connexion entre un individu « offreur de services » et une entreprise, ou un autre individu, « demandeur de services » *via* la mise en place d'une plateforme collaborative. Aucun lien de subordination n'existe entre les acteurs. En revanche, la *crowd logistics* est caractérisée par un certain nombre d'éléments saillants qui méritent une analyse approfondie. Par-delà les appétits féroces que la *crowd logistics* semble aiguïser auprès de grands distributeurs, à l'image du groupe Carrefour ayant pris le contrôle fin 2019 de Dejbox, société spécialisée dans la livraison de repas aux salariés en zones péri-urbaines, là où l'offre de restauration collective et commerciale se fait rare (*Le Figaro*, 6 janvier 2020), deux éléments saillants semblent devoir retenir une attention soutenue dans les prochains travaux sur le sujet.

Le premier élément saillant concerne la mobilisation *vs.* non-mobilisation des ressources logistiques, et leurs effets économiques. Après la réception d'une demande de livraison de la part d'une entreprise ou d'un simple individu, l'entreprise de *crowd delivery* fait appel à la foule pour y répondre *via* sa plateforme collaborative. Elle profite donc de la disponibilité et de ressources dormantes d'individus pour leur confier des activités logistiques multiples (gestion du dernier kilomètre et/ou des retours, stockage, transferts latéraux entre plusieurs magasins en situation de rupture, etc.). Ces ressources dormantes peuvent finalement le rester pendant des semaines, voire des mois, sans que la rentabilité de l'offreur de services logistiques soit menacée, à la différence de PSL traditionnels dont la survie dépend du volume de flux qu'ils traitent, comme la crise du Covid-19 en 2020, avec la dramatique récession induite, l'a rappelé. Tant qu'un individu, membre d'une foule, s'insère dans une démarche de *crowd delivery* à titre d'activité secondaire (par exemple, valoriser l'espace libre dans une valise lors d'un déplacement à l'étranger), la contrepartie financière qu'il reçoit se présente comme un simple revenu d'appoint. La professionnalisation des livreurs (« *shoppers* ») à titre principal changerait totalement la donne en inscrivant le modèle du *crowd delivery* dans un rapport salarial classique, et la nécessaire mise en place d'un système *ad hoc* d'incitations, sachant qu'un système performant de récompenses financières tend à accroître l'engagement et l'implication des *crowdworkers* (Huang *et al.*, 2020).

Le deuxième élément saillant concerne le suivi de l'exécution des opérations, y compris en matière de *reporting*. Il revient effectivement à l'entreprise de *crowd delivery* d'informer le client sur le suivi de l'exécution de la prestation, depuis la passation de commande jusqu'à l'acheminement du colis et sa remise au destinataire final. Une telle traçabilité est proche des systèmes de suivi en temps réel mis en place dans d'autres contextes, notamment ceux impliquant les canaux de distribution du commerce électronique. En revanche, la manière dont la prestation logistique est évaluée s'avère originale puisqu'elle implique activement le client dans un système de notation et de commentaires initié par la plateforme collaborative. Il est entendu que ce système particulier de *reporting* a pour objet principal de participer à l'instauration d'un climat de confiance grâce à une interaction dynamique entre le fournisseur et le client des services logistiques. On peut par conséquent imaginer qu'à la différence de l'externalisation traditionnelle auprès de PSL, le modèle du *crowd delivery* permette d'envisager, sur un mode instantané, la reconfiguration du réseau de livreurs (« *shoppers* ») en référence au niveau de performance signalé par les clients, y compris en matière de qualité humaine de la prestation (par exemple, l'empathie manifestée par le livreur auprès du destinataire). De ce point de vue, l'externalisation logistique dont est porteur le modèle de la *crowd delivery* semble clairement s'inscrire dans la « modernité liquide » chère à Bauman (2007), marquée par la précarité, l'insécurité et le changement subi.

## RÉFÉRENCES

- Acquier, A. (2017). Retour vers le futur ? Le capitalisme de plateforme ou le retour du « *domestic system* ». *Le Libellio d'Aegis*, 13(1), 87-100.
- Acquier, A., Carbone, V., et Massé, D. (2017). À quoi pensent les institutions ? Théorisation et institutionnalisation du champ de l'économie collaborative. *Revue Française de Gestion*, 265, 25-49.
- Acquier, A., Carbone, V., et Massé, D. (2019). How to create value(s) in the sharing economy: business models, scalability, and sustainability. *Technology Innovation Management Review*, 9(2), 5-24.
- Akbari, M. (2018). Logistics outsourcing: a structured literature review. *Benchmarking: An International Journal*, 25(5), 1548-1580.
- Akeb, H., Moncef, B., et Durand, B. (2018). Building a collaborative solution in dense urban city settings to enhance parcel delivery: an effective crowd model in Paris. *Transportation Research Part E: Logistics & Transportation Review*, 119, 223-233.
- Aktas, E., et Ulengin, F. (2005). Outsourcing logistics activities in Turkey. *Journal of Enterprise Information Management*, 18(3), 316-329.
- Arslan, A., Agatz, N., Kroon, L., et Zuidwijk, R. (2018). Crowdsourced delivery—A dynamic pickup and delivery problem with ad hoc drivers. *Transportation Science*, 53(1), 222-235.

- Avignon, S. (2007). Quels rôles pour le contrat dans la stratégie d'externalisation logistique ? In Paché, G., et Spalanzani, A. (Eds.), *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques* (pp. 221-232). Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.
- Bagchi, P., et Virum, H. (1998). Logistical alliances: trends and prospects in integrated Europe. *Journal of Business Logistics*, 19(1), 191-213.
- Bardhi, F., et Eckhardt, G. (2012). Access-based consumption: the case of car sharing. *Journal of Consumer Research*, 39(4), 881-898.
- 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/2019/02/24259-la-crowd-logistics-ou-leconomie-collaborative-face-au-defi-du-dernier-kilometre>.
- Barthélémy, J. (2004). Comment réussir une opération d'externalisation. *Revue Française de Gestion*, 151, 9-30.
- Bauman, Z. (2007). *Liquid times: living in an age of uncertainty*. Polity Press, Malden (MA).
- Belk, R. (2010). Sharing. *Journal of Consumer Research*, 36(5), 715-734.
- Belk, R. (2014). You are what you can access: sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595-1600.
- Belleflamme, P., Lambert, T., et Schwienbacher, A. (2014). Crowdfunding: tapping the right crowd. *Journal of Business Venturing*, 29(5), 585-609.
- Bhatnagar, R., Sohal, A., et Millen, R. (1999). Third party logistics services: a Singapore perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 29(9), 569-587.
- Bonciu, F. (2016). Impact of the sharing economy on the labor market. *Romanian Economic & Business Review*, 11(2), 43-51.
- Botsman, R., et Rogers, R. (2011). *What's mine is yours: how collaborative consumption is changing the way we live*. Harper & Collins, Londres.
- Boudreau, K., et Lakhani, K. (2013). Using the crowd as an innovation partner. *Harvard Business Review*, 91(4), 60-69.
- Bourcier-Béquaert, B., Damay, C., Delécolle, T., et Loussaïef, L. (2016). Collecte de produits usagés en magasins : quelle logistique entre consommateur et enseigne ? *Logistique & Management*, 24(1), 43-56.
- Bowersox, D. (1978). The logistics of the last quarter of the 20<sup>th</sup> century. *Journal of Business Logistics*, 1(1), 1-17.
- Bowersox, D. (1990). The strategic benefits of logistics alliances. *Harvard Business Review*, 68(4), 36-45.
- Boyson, S., Corsi, T., Dresner, M., et Rabinovich, E. (1999). Managing effective third-party logistics relationships: what does it take? *Journal of Business Logistics*, 20(1), 73-100.
- Buldeo Rai, H., Verlinde, S., Merckx, J., et Macharis, C. (2017). Crowd logistics: an opportunity for more sustainable urban freight transport? *European Transport Research Review*, 9(3), 1-13.
- Burger-Helmchen, T., et Pénin, J. (2011). *Crowdsourcing : définition, enjeux, typologie*. *Management & Avenir*, 41, 254-269.
- 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.

- Carbone, V., Rouquet, A., et Roussat, C. (2018). Les chaînes logistiques *consumer-to-consumer* : première conceptualisation et programme de recherche. *Actes des 12<sup>e</sup> Rencontres de la Recherche en Logistique & Supply Chain Management*. Paris, 1-14 (CD-rom).
- Chan, J., Dang, S., et Dow, S. (2016). Improving crowd innovation with expert facilitation. *Proceedings of the 19<sup>th</sup> ACM Conference on Computer-Supported Cooperative Work & Social Computing*. San Francisco (CA), 1223-1235.
- Chen, C., Cheng, S., Gunawan, A., Misra, A., Dasgupta, K., et Chander, D. (2014). TRACCS: trajectory-aware coordinated urban crowdsourcing. *Proceedings of the 2<sup>nd</sup> AAAI Conference on Human Computation & Crowdsourcing*. Pittsburgh (PA), 30-40.
- Cheng, M. (2016). Sharing economy: a review and agenda for future research. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 60-70.
- Cho, J., Ozment, J., et Sink, H. (2008). Logistics capability, logistics outsourcing and firm performance in an e-commerce market. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 336-359.
- Christopher, M., et Wills, G. (1974). Developing customer service policies. *International Journal of Physical Distribution*, 4(6), 321-352.
- Chu, Z., et Wang, Q. (2012). Drivers of relationship quality in logistics outsourcing in China. *Journal of Supply Chain Management*, 48(3), 78-96.
- Cumming, D., et Hornuf, L. (2018) *The economics of crowdfunding*. Palgrave Macmillan, Londres.
- Dabadie, I., et Robert-Demontrond, P. (2016). Posséder autrement : une approche socio-anthropologique de la consommation collaborative. *Management & Avenir*, 88, 131-153.
- Dapiran, P., Lieb, R., Millen, R., et Sohal, A. (1996). Third party logistics services usage by large Australian firms. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26(10), 36-45.
- Daugherty, P., Stank, T., et Rogers, D. (1996). Third-party logistics service providers: purchasers' perceptions. *International Journal of Purchasing & Materials Management*, 32(1), 23-29.
- Dietrich, A., et Weppe, X. (2016). *Crowdsourcing* et GRH : déni ou réenchantement du travail ? *Revue Française de Gestion*, 258, 123-139.
- Divard, R. (2010). *Le marketing participatif*. Dunod, Paris.
- Doan, A., Ramakrishnan, R., et Halevy, A. (2011). Crowdsourcing systems on the world-wide-web. *Communications of the ACM*, 54(4), 86-96.
- Eckhardt, G., et Bardhi, F. (2015). The sharing economy isn't about sharing at all. *Harvard Business Review*, January 28. Disponible sur <https://hbr.org/2015/01/the-sharing-economy-isnt-about-sharing-at-all>.
- Eiglier, P., et Langeard, É. (1987). *Servuction : le marketing des services*. McGraw-Hill, Paris.
- Felson, M., et Spaeth, J. (1978). Community structure and collaborative consumption: a routine activity approach. *American Behavioral Scientist*, 21(4), 614-624.
- Filser, M., Henriquez, T., et Frisou, J. (2019). Plateforme contre canal : quel cadre théorique pour analyser la distribution ? *Revue Française de Gestion*, 283, 93-107.

- Frenken, K., et Schor, J. (2019). Putting the sharing economy into perspective. In Mont, O. (Ed.), *A research agenda for sustainable consumption governance* (pp. 121-135). Edward Elgar, Cheltenham.
- Fulconis, F., Paché, G., et Roveillo, G. (2011). *La prestation logistique : origines, enjeux et perspectives*. Éditions Management & Société, Caen.
- Ghezzi, A., Gabelloni, D., Martini, A., et Natalicchio, A. (2018). Crowdsourcing: a review and suggestions for future research. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 343-363.
- Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. In Martinet, A.-C. (Ed.), *Épistémologies et sciences de gestion* (pp. 141-182). Economica, Paris.
- Goodman, J., et Paolacci, G. (2017). Crowdsourcing consumer research. *Journal of Consumer Research*, 44(1), 196-210.
- Hamari, J., Sjöklint, M., et Ukkonen, A. (2016). The sharing economy: why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science & Technology*, 67(9), 2047-2059.
- Heinrichs, H. (2013). Sharing economy: a potential new pathway to sustainability. *GAIA-Ecological Perspectives for Science & Society*, 22(4), 228-231.
- Howe, J. (2006). The rise of crowdsourcing. *Wired*, January 6. Disponible sur <https://www.wired.com/2006/06/crowds>.
- Huang, L., Xie, G., Blenkinsopp, J., Huang, R., et Bin, H. (2020). Crowdsourcing for sustainable urban logistics: exploring the factors influencing crowdworkers' participative behavior. *Sustainability*, 12(8), Article 3091.
- Huo, B., Fu, D., Zhao, X., et Zhu, J. (2016). Curbing opportunism in logistics outsourcing relationships: the role of relational norms and contract. *International Journal of Production Economics*, 182, 293-303.
- Huo, B., Wang, Q., Zhao, X., et Hua, Z. (2017). Barriers to third-party logistics integration: empirical evidence from China. *Industrial Management & Data Systems*, 117(8), 1738-1760.
- Ivanaj, V., et Masson-Franzil, Y. (2006). Outsourcing logistics activities: a transaction cost economics perspective. *Actes de la XV<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*. Annecy-Genève, 1-25 (CD-rom).
- Knemeyer, A., et Murphy, P. (2004). Evaluating the performance of third-party logistics arrangements: a relationship marketing perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 40(4), 35-51.
- König, A., et Spinler, S. (2016). The effect of logistics outsourcing on the supply chain vulnerability of shippers: development of a conceptual risk management framework. *International Journal of Logistics Management*, 27(1), 122-141.
- LaLonde, B., et Dawson, L. (1969). Early development of physical distribution thought. In Bowersox, D., et Smykay, E. (Eds.), *Readings in physical distribution* (pp. 9-18). Macmillan, Londres.
- LaLonde, B., et Maltz, A. (1992). Some propositions about outsourcing the logistics function. *International Journal of Logistics Management*, 3(1), 1-11.
- Lebraty, J.-F. (2009). Externalisation ouverte et pérennité, une nouvelle étape de la vie des organisations. *Revue Française de Gestion*, 192, 151-165.
- Lebraty, J.-F., et Lobre-Lebraty, K. (2013). *Crowdsourcing: one step beyond*. ISTE-Wiley, Londres.



- Lemoine, J.-F., Roth, Y., et Favreau, É. (2017). Le *crowdsourcing* : travail ou pas ? Éclaircissement des pratiques et implications juridiques. *Management & Avenir*, 97, 81-96.
- Lévi-Strauss, C. (1962/1990). *La pensée sauvage*. Agora Pocket, Paris.
- Lieb, R. (1992). The use of third-party logistics services by large American manufacturers. *Journal of Business Logistics*, 13(2), 29-42.
- Liu, C., Huo, B., Liu, S., et Zhao, X. (2015). Effect of information sharing and process coordination on logistics outsourcing. *Industrial Management & Data Systems*, 115(1), 41-63.
- Lusch, R., et Vargo, S. (2006). Development of new dominating logic of marketing. *Russian Journal of Management*, 2(4), 73-106.
- Macrina, G., Di Puglia Pugliese, L., et Guerriero, F. (2020). Crowd-shipping: a new efficient and eco-friendly delivery strategy. *Procedia Manufacturing*, 42, 483-487.
- Marouseau, G. (2013). Le *click and collect* : la logistique participative du client dans les *drive*. *Logistique & Management*, 21(3), 31-39.
- Mehmann, J., Frehe, V., et Teuteberg, F. (2015). Crowd logistics—A literature review and maturity model. *Proceedings of the Hamburg International Conference of Logistics*. Hamburg, 117-145.
- Mentzer, J., DeWitt, W., Keebler, J., Min, S., Nix, N., Smith, C., et Zacharia, Z. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25.
- Mladenow, A., Bauer, C., et Strauss, C. (2016). “Crowd logistics”: the contribution of social crowds in logistics activities. *International Journal of Web Information Systems*, 12(3), 379-396.
- Mollick, E. (2014). The dynamics of crowdfunding: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 1-16.
- Monnot, E., Reniou, F., et Rouquet, A. (2014). Le tri des déchets ménagers : une caractérisation des logistiques déployées par les consommateurs. *Recherche & Applications en Marketing*, 29(3), 74-98.
- Moore, K., et Cunningham, W. (1999). Social exchange behavior in logistics relationships: a shipper perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 29(2), 103-121.
- Ordanini, A., Miceli, L., Pizzetti, M., et Parasuraman, A. (2011). Crowdfunding: transforming customers into investors through innovative service platforms. *Journal of Service Management*, 22(4), 443-470.
- Pénin, J., et Burger-Helmchen, T. (2012). *Crowdsourcing* d’activités inventives et frontières des organisations. *Management International*, 16(SI), 101-112.
- Perren, R., et Grauerholz, L. (2015). Collaborative consumption. In Smelser, N., et Baltes, P. (Eds.), *International encyclopedia of the social & behavioral sciences* (2<sup>nd</sup> ed., Vol. 4, pp. 139-144). Elsevier, Amsterdam.
- Prahalad, C.-K., et Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4-9.
- Puschmann, T., et Alt, R. (2016). Sharing economy. *Business & Information Systems Engineering*, 58(1), 93-99.
- Quinn, J., et Hilmer, F. (1994). Strategic outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, 35(4), 43-55.

- Qureshi, M., Kumar, D., et Kumar, P. (2007). Modeling the logistics outsourcing relationship variables to enhance shippers' productivity and competitiveness in logistical supply chain. *International Journal of Productivity & Performance Management*, 56(8), 689-714.
- Rahman, S. (2011). An exploratory study of outsourcing 3PL services: an Australian perspective. *Benchmarking: An International Journal*, 18(3), 342-358.
- Rahman, S., et Jim Wu, Y.-C. (2011). Logistics outsourcing in China: the manufacturer-cum-supplier perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(6), 462-473.
- Renault, S. (2016). Quand les créatifs contestent le *crowdsourcing*. *Décisions Marketing*, 81, 131-150.
- Renault, S. (2017). *Crowdsourcing : la foule en question(s)*. *Annales des Mines—Gérer et Comprendre*, 128, 45-57.
- Rouquet, A., et Roussat, C. (2018). L'essor de la *crowd delivery* : quelle stratégie d'insertion dans les *supply chains* ? *Actes de la XXVI<sup>e</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*. Lyon, 1-24 (CD-rom).
- Roux, D. (2007). La résistance du consommateur : proposition d'un cadre d'analyse. *Recherche & Applications en Marketing*, 22(4), 59-80.
- Rześny-Cieplińska, J., et Szmelter-Jarosz, A. (2019). Assessment of the crowd logistics solutions—The stakeholders' analysis approach. *Sustainability*, 11(19), Article 5361.
- Sampaio, A., Savelsbergh, M., Veelenturf, L., et Van Woensel, T. (2019). Crowd-based city logistics. In Faulin, J., Grasman, S., Juan, A., et Hirsch, P. (Eds.), *Sustainable transportation and smart logistics: decision-making models and solutions* (pp. 381-400). Elsevier, Amsterdam.
- Schenk, E., et Guittard, C. (2011). Towards a characterization of crowdsourcing practices. *Journal of Innovation Economics & Management*, 7, 93-107.
- Schoenherr, T., Narayanan, S., et Narasimhan, R. (2015). Trust formation in outsourcing relationships: a social exchange theoretic perspective. *International Journal of Production Economics*, 169, 401-412.
- Schor, J. (2016). Debating the sharing economy. *Journal of Self-Governance & Management Economics*, 4(3), 7-22.
- Selviaridis, K., et Spring, M. (2007). Third party logistics: a literature review and research agenda. *International Journal of Logistics Management*, 18(1), 125-150.
- Sink, H., et Langley Jr., C. (1997). A managerial framework for the acquisition of third-party logistics services. *Journal of Business Logistics*, 18(2), 163-189.
- Sink, H., Langley Jr., C., et Gibson, B. (1996). Buyer observations of the US third-party logistics market. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26(3), 38-46.
- Song, Y.-Y., Maher, T., Nicholson, J., et Gurney, N. (2000). Strategic alliances in logistics outsourcing. *Asia Pacific Journal of Marketing & Logistics*, 12(4), 3-21.
- Szymankiewicz, J. (1994). Contracting out or selling out? Survey into the current issues concerning the outsourcing of distribution. *Logistics Information Management*, 7(1), 28-35.
- Teng, J., Cheon, M.-J., et Grover, V. (1995). Decisions to outsource information systems functions: testing a strategy-theoretic discrepancy model. *Decision Sciences*, 26(1), 75-103.

- Tixier, D., Mathe, H., et Colin, J. (1983). *La logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et enjeux*. Dunod, Paris.
- Trespeuch, M., Beuscart, J.-S., Pharabod, A.-S., et Peugeot, V. (2019). Échanger entre particuliers : construction et euphémisation du lien marchand à l'heure numérique. *Revue Française de Socio-Économie*, 22, 125-150.
- Tsai, M.-C., Liao, C.-H., et Han, C.-S. (2008). Risk perception on logistics outsourcing of retail chains: model development and empirical verification in Taiwan. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(6), 415-424.
- Tsai, M.-C., Lai, K.-H., Lloyd, A., et Lin, H.-J. (2012). The dark side of logistics outsourcing—Unraveling the potential risks leading to failed relationships. *Transportation Research Part E: Logistics & Transportation Review*, 48(1), 178-189.
- Vargo, S., et Lusch, R. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Visser, L. (2010). Logistics collaboration decisions: not a fully rational choice. *Logistics Research*, 2(3-4), 165-176.
- Weber, T. (2016). Product pricing in a peer-to-peer economy. *Journal of Management Information Systems*, 33(2), 573-596.
- Wilding, R., et Juriado, R. (2004). Customer perceptions on logistics outsourcing in the European consumer goods industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(8), 628-644.
- Wolf, C., et Seuring, S. (2010). Environmental impacts as buying criteria for third party logistical services. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(1-2), 84-102.
- Yin, R. (2017). *Case study research and applications: design and methods* (6<sup>th</sup> ed.). Sage, Thousand Oaks (CA).
- Zailani, S., Shaharudin, M., Razmi, K., et Iranmanesh, M. (2017). Influential factors and performance of logistics outsourcing practices: an evidence of Malaysian companies. *Review of Managerial Science*, 11(1), 53-93.
- Zervas, G., Proserpio, D., et Byers, J. (2017). The rise of the sharing economy: estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. *Journal of Marketing Research*, 54(5), 687-705.
- Zhao, Y., et Zhu, Q. (2014). Evaluation on crowdsourcing research: current status and future direction. *Information Systems Frontiers*, 16(3), 417-434.
- Zhu, W., Ng, S., Wang, Z., et Zhao, X. (2017). The role of outsourcing management process in improving the effectiveness of logistics outsourcing. *International Journal of Production Economics*, 188, 29-40.