

HEC MONTRÉAL

**Livraison express intra-urbaine par l'externalisation ouverte
– le cas d'une entreprise chinoise**

par

Yin FANG

**Sciences de la gestion
(Logistique internationale)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)*

Avril 2018

© Yin FANG, 2018

Résumé

Cette recherche a pour objectif de montrer et d'analyser les enjeux principaux de l'industrie de la livraison express intra-urbaine par l'externalisation ouverte à travers une étude de cas sur une entreprise chinoise. À partir des interviews semi-structurés avec les livreurs, cadres d'opération et gestionnaires de cette entreprise, nous décrivons d'abord son modèle d'affaires en retraçant les flux des informations, des marchandises et de l'argent pendant son opération. Ensuite, nous présenterons les forces et faiblesses de cette nouvelle forme de service de livraison comme perçus par les parties concernées, ainsi que les mesures d'amélioration déjà prises par la compagnie. Sur cette base, nous dévoilerons et interpréterons les tensions inhérentes qui existent dans son modèle d'affaires. Troisièmement, nous effectuerons une discussion sur la question de la viabilité de son modèle d'affaires, en examinant le macroenvironnement, la structure concurrentielle de cette industrie, et les ressources internes qui permettraient à cette compagnie d'exceller parmi la compétition. Finalement, nous fournirons quelques pistes de suggestions managériales et réglementaires pour cette industrie.

Mots clés : livraison express intra-urbaine, externalisation ouverte, Chine

Table des matières

Résumé	iii
Table des matières	iv
Liste des tableaux	vi
Liste des figures	vii
Remerciements	viii
Chapitre 1. Introduction	1
1.1 Mise en contexte.....	1
1.2 Questions de recherche.....	3
Chapitre 2. Revue de littérature	7
2.1 Externalisation ouverte, économie du partage, et leur implication logistique.....	7
2.2 Origine, évolution, situation de la LEO dans le monde et en Chine	10
2.3 LEO, comment définir ?	11
2.4 La LEO, comment ça fonctionne ? Les flux des informations, des marchandises, et de l'argent.....	13
2.4.1 Modèle centralisé.....	13
2.4.2 Modèle décentralisé.....	15
2.5 Une typologie de la LEO ?	16
2.6 La LEO : avantages, obstacles, et solutions	19
2.6.1 Avantages	19
2.6.2 Risques et obstacles.....	20
2.6.3 Solutions.....	23
2.7 Un cadre d'évaluation pour la LEO ?.....	24
2.8 La LEO express intra-urbaine, qu'est-ce qui en est spécial ?.....	26
Chapitre 3. Paradigme et méthodologie de recherche	29
3.1 Le pragmatisme - réconcilier l'interprétativisme et l'approche critique	29
3.2 Étude de cas par la théorie ancrée	30
3.3 La compagnie X	31
3.4 Méthodes de la collecte et de l'analyse de données	34
3.5 Guides d'entretien	36
Chapitre 4. Le modèle d'affaires de la LEO de la compagnie X	37
4.1 Une plateforme centralisée basée sur le monopole des informations.....	37
4.1.1 Le flux des informations.....	37
4.1.2 Les flux des marchandises et de l'argent.....	40
4.1.3 Rôle encadrant du flux d'information	43
4.2 La LEO de la compagnie X, quelles autres spécificités ?.....	44
4.2.1 Livraison intra-urbaine	44
4.2.2 Livreurs dédiés	45
4.2.3 Caractère commercial.....	46

4.2.4 Livraison des articles tangibles par <i>C2C</i> et <i>B2C</i>	46
4.2.5 Mode de revenus.....	47
4.2.6 Les procédés d'évaluation	49
4.2.7 Pourquoi un tel agencement ? Les logiques inhérentes	50
4.3 Vers un modèle d'affaires LEO ?.....	51
Chapitre 5. La LEO de la compagnie X dans la pratique.....	54
5.1 Le bon.....	54
5.1.1 Pour les clients et les commerces	54
5.1.2 Pour la compagnie	55
5.1.3 Pour les livreurs.....	56
5.1.4 Et pour la société ?	56
5.2 Le mauvais	57
5.2.1 Pour les clients et les commerces	57
5.2.2 Pour la compagnie	58
5.2.3 Pour les livreurs.....	59
5.2.4 Pour la société.....	61
5.3 Les mesures d'amélioration sur place	62
5.3.1 Meilleur service	62
5.3.2 Meilleure protection	63
5.3.3 Meilleure collaboration	64
5.3.4 Meilleur contrôle budgétaire	65
5.4 Le noyau des problèmes	65
Chapitre 6. La LEO de la compagnie X : quelle viabilité ?	68
6.1 Évaluation externe	68
6.1.1 Analyse PESTEL.....	68
6.1.2 Analyse des « cinq forces »	71
6.2 Évaluation interne : VRIN.....	74
6.3 De la viabilité du modèle.....	79
Chapitre 7. Recommandations	82
7.1 Recommandations pour la compagnie X.....	82
7.1.1 Pénétration de marché	82
7.1.2 Développement de services	84
Chapitre 8. Conclusion	91
8.1 Synthèse.....	91
8.2 Apports et limites	93
8.3 Avenues de recherches futures	93
Annexe.....	95
Bibliographie	99

Liste des tableaux

Tableau 2.1 Comparaison entre la LEO centralisée et la LEO décentralisée	16
Tableau 2.2 Avantages et risques/ obstacles de la LEO indiqués par la littérature existante	23
Tableau 3.1 Méthodologie de recherche	36
Tableau 4.1 Flux des informations dans la livraison des repas.....	38
Tableau 4.2 Flux des informations dans la livraison des articles privés.....	39
Tableau 4.3 Flux des informations dans l'achat mandaté.....	39
Tableau 5.1 Les tensions à l'intérieur du réseau LEO de la compagnie X.....	67
Tableau 6.1 Évaluation des ressources clés selon les critères VRIN.....	79
Tableau 7.1 Matrice d'Ansoff appliquée à la compagnie X	88

Liste des figures

Figure 3.1 Organigramme de la compagnie X, du groupe commercial de la vente en détail, et du département LEO	33
Figure 4.1 Les trois flux dans les trois services LEO de la compagnie X	42
Figure 6.1 Analyse PESTEL sur l'industrie LEO en Chine	71
Figure 6.2 Analyse « cinq forces » sur l'industrie LEO	74

Remerciements

Souvent exposé aux missions liées à la logistique au travail, j'ai développé, fin 2015, l'idée de réorienter ma carrière vers ce domaine en suivant un programme systématique. Quatre mois plus tard, j'ai eu la lettre d'admission de HEC Montréal. Et aujourd'hui en juin 2018, je ne cache pas ma fierté d'avoir choisi cette école.

Rien n'est mieux que de rédiger un mémoire pour conclure un programme de maîtrise. Je me réjouis d'avoir passé les derniers mois à creuser sur un sujet qui porte une valeur à la fois intellectuelle et pragmatique. Cette expérience de contemplation sera une richesse pour ma future carrière comme pour ma vie personnelle.

Si j'ai pu terminer ce grand projet qui marquerait la fin de mes études à HEC Montréal, c'est premièrement grâce au soutien de Claudia Rebolledo, ma directrice de mémoire, qui a toujours été disponible pour répondre à mes questions et donner des commentaires pertinents. Son encadrement m'a permis d'éviter beaucoup d'obstacles pendant la rédaction.

Je voudrais aussi remercier les autres professeurs y compris Jacques Roy, Julie Paquette, et André Tchokogué pour leurs conseils précieux lors de la conceptualisation de mon projet de recherche.

Une pensée particulière à mes anciens professeurs de l'Université de Genève, où j'ai complété ma première maîtrise en science politique et reçu une rigoureuse formation en stratégie et méthodologie de recherche.

Enfin, un sincère merci à ma femme Mengmeng qui m'a accompagné tout au long de cette recherche, et également à mes parents pour leur compréhension de ma décision de vivre loin. Leur soutien inconditionnel a été et sera toujours ma première source de motivation, que ce soit aux études, au travail, ou dans la vie.

Chapitre 1. Introduction

1.1 Mise en contexte

Internet rend plus réalisables les désirs humains¹, dit Ev Williams, cofondateur de Twitter pendant la conférence XOXO de 2013 (Tate, 2013). Dorlotés par cette technologie, les consommateurs d'aujourd'hui sont de plus en plus exigeants en termes de la disponibilité des produits ou des services qu'ils désirent. En Chine, particulièrement, les gens ont même créé une expression - économie des paresseux (懒人经济). Dans un sens général, l'économie des paresseux désigne l'ensemble des activités qui ont pour but de rendre la vie plus facile (Baidu Baike, s.d.). Les produits qui nous semblent maintenant traditionnels tels que l'aspirateur et les nouilles instantanées tombent tous dans cette catégorie. Mais depuis ces dernières années, les discussions se penchent de plus en plus sur le rôle d'Internet et le sens de l'économie des paresseux se transforme graduellement en activités qui peuvent accélérer la provision et faciliter la jouissance d'un produit ou d'un service, et ce, souvent à l'aide des technologies de la communication et de l'information (Lin, 2016). Une situation typique, par exemple, est qu'à l'heure du dîner, faute de temps ou simplement à cause de la paresse, nous commandons via une application mobile un repas qui sera livré au domicile, au lieu de faire la cuisine nous-mêmes ou de nous déplacer à un restaurant.

Si l'emploi du terme « économie des paresseux » est plutôt limité à l'intérieur de la Chine selon nos recherches sur Internet, nous pouvons constater un phénomène similaire à l'échelle mondiale. C'est celui de l'économie sur demande (*On-Demand Economy*) qui représente les activités créées par les compagnies technologiques pour la provision immédiate des produits et des services commandés par les consommateurs (Jaconi, 2014; Resnick, 2017). Le potentiel de l'économie sur demande se montre énorme. D'après les études de la firme de consultation américaine BIA/Kelsey, la valeur totale des transactions de l'économie sur demande aux États-Unis a augmenté de USD 22 milliards en 2015 à 34 milliards en 2016, avec une estimation pour 2017 à 57 milliards (Ratcliffe, 2017). Toujours aux États-Unis, le secteur le plus actif en économie sur demande est celui des marchés en ligne tels que Ebay et Etsy, avec les secteurs du transport des passagers et de la livraison des marchandises qui se trouvent, respectivement, aux 2^e et 3^e places (Colby et Bell, 2016). En Chine, la taille du marché des services sur demande est encore plus grande, avec une valeur totale de USD 50,5 milliards² (RMB 335,2 milliards) en 2015, de USD 64,4 milliards (RMB 427,9 milliards) en 2016, et un chiffre estimé de USD 78,4 milliards (RMB 520,8 milliards) pour 2017 (Lo, 2017).

La grande exigence des consommateurs pour la rapidité des services sur demande a fait exploser le marché logistique dédié à la livraison sur demande. En Chine, on estime un

¹ "The Internet makes human desires more easily attainable." Traduction par moi-même.

² Les montants en USD sont convertis selon le taux de change du 11 nov. 2017

volume de RMB 10 milliards pour ce marché à l'heure actuelle, et un taux de croissance de 30% par an pour les cinq ans à venir (M. Xi, 2017). Un grand enjeu est alors de développer des modèles logistiques adaptés pour répondre à cette tendance. Plusieurs tentatives ont été lancées par non seulement les compagnies logistiques, mais aussi les plateformes du commerce en ligne. Certaines adoptent une stratégie de la franchise, comme la plupart des compagnies de livraison en Chine (STO Express, YTO Express, Yunda Express) ; certaines (SF Express et JD) choisissent d'élargir et de renforcer leurs réseaux de distribution existants, en gardant une structure organisationnelle à *la Chandler* ; certaines décident de former un réseau de partenariat stratégique avec les fournisseurs logistiques, ce qui est le cas de l'alliance Cainiao de Alibaba; certaines autres, représentées par les jeunes entreprises telles que Deliv et Ren Ren Express, essaient d'explorer une voie plus révolutionnaire, qui est la livraison par l'externalisation ouverte.

La livraison par l'externalisation ouverte est la traduction française, adoptée dans cette étude, des termes anglais *crowdlogistics*, *crowd-sourced logistics*, *crowd-party logistics*, *crowd shipping* ou *crowd delivery*. Puisqu'il n'existe pas encore une traduction formelle en français, notre version d'appellation est basée sur une adaptation de la traduction française de *crowd-sourcing* qui, selon le grand dictionnaire de l'Office québécois de la langue française (2016), est la « pratique qui consiste, pour une organisation, à externaliser une activité par l'entremise d'un site Web, en faisant appel à la créativité, à l'intelligence et au savoir-faire de la communauté des internautes pour créer du contenu, développer une idée, résoudre un problème ou réaliser un projet innovant, et ce, à moindre coût. » Le dictionnaire privilégie l'emploi de deux termes pour parler de *crowdsourcing* en français – externalisation ouverte et production participative. Ce dernier est d'ailleurs recommandé au Journal officiel de la République française (FranceTerme, 2014). Ici, nous avons sélectionné la première traduction tout simplement parce que celle-ci correspond plus étroitement au contexte de cette étude - les activités de *crowdlogistics* n'impliquent pas un processus de production, mais un processus de l'externalisation du service. Afin de faciliter la lecture, on utilisera l'acronyme LEO pour tout le reste de ce mémoire au lieu de répéter « la livraison par l'externalisation ouverte ».

La LEO peut être considérée comme l'application du modèle de l'externalisation ouverte dans le domaine logistique (Mckinnon, 2016). En mots simples, c'est un service de livraison qui mobilise les capacités du transport du grand public qui n'appartient pas à la compagnie. En appelant à une foule (*crowd*) non définie de livreurs potentiels sur une plateforme virtuelle, on espère pouvoir avoir suffisamment de répondants qui pourront se présenter aux endroits indiqués et accomplir les tâches de livraison immédiatement, ou pendant les horaires précisément préfixés. L'idée derrière est de, via les technologies informatiques, profiter des ressources non utilisées de la foule, pour que ces ressources puissent être partagées avec ceux qui en ont besoin (voir par exemple FBIC, 2015; Mladenow, 2016; Rai, 2017; Rougès & Montreuil, 2014).

Le partage des ressources est donc un concept clé dans la LEO. En effet, si on parle de l'économie sur demande et de la LEO, ce sera incontournable de mentionner deux courants socio-économiques plus profonds dans lesquels ces élans s'inscrivent – l'externalisation ouverte et l'économie du partage, que nous allons discuter en détail dans une prochaine partie.

1.2 Questions de recherche

La LEO se développe vite tant en Chine qu'ailleurs. Avec un montant total d'investissement atteignant USD 1,5 milliards en 2015, soit une augmentation de 125% par rapport à 2014, les investisseurs dans le monde entier ont fortement parié sur les jeunes pousses en logistique incluant surtout celles qui se concentrent sur la coordination des processus logistiques via une plateforme en ligne et un modèle de la LEO (KPMG, 2016). En Chine, les jeunes pousses vedettes comme iShansong, Ren Ren Express, GK Life, et KFW ont obtenu plus de RMB 101 milliards d'investissements accumulés (M. Xi, 2017).

Si les investisseurs favorisent la LEO, c'est qu'ils y voient un grand potentiel pour satisfaire à la forte croissance de l'économie sur demande. Cette dernière prospère surtout dans les zones urbaines peuplées, où les consommateurs sont sensibles à la disponibilité immédiate de la livraison (Lo, 2017). Or, le modèle logistique traditionnel de consolidation-déconsolidation se trouve souvent bloqué au dernier kilomètre, soit le dernier tronçon du trajet. Autrement dit, le colis est déjà arrivé dans la ville où habite le client, mais puisque le nombre de livreurs et la fréquence de livraisons sont limités, il faudrait attendre pendant longtemps jusqu'à la réception (Zhu et al., 2016). La LEO, avec un modèle point à point, permet d'avoir un service plus rapide et personnalisé que le modèle logistique traditionnel de consolidation-déconsolidation, puisque l'agent est désormais dédié au trajet entier d'une livraison (GIC/GCC, 2016; Mladenow et al., 2016; Rougès & Montreuil, 2014; Xie, 2016). Effectivement, une majorité des services LEO en Chine, y compris le cas que nous étudierons, sont dédiés au marché des livraisons express intra-urbaines sur demande (Yang, 2015), d'où le titre de ce mémoire.

Les avantages de la LEO ne sont pas limités à la vitesse. Pour les compagnies logistiques, elles n'auront plus besoin de construire et de maintenir un réseau physique de livraison et pourront mieux se concentrer sur le développement des plateformes en ligne (FBIC, 2015; GIC/GCC, 2016; Qian, 2016; Rougès & Montreuil, 2014). En parallèle, la LEO crée des opportunités économiques pour ceux qui ont le temps de capitaliser leurs capacités de transport inactives, peu importe leur profession formelle (FBIC, 2015; GIC/GCC, 2016; Mladenow et al., 2016; Rougès & Montreuil, 2014; Shi, 2017). Enfin, sous une perspective socio-environnementale, la LEO pourrait augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources dans l'ensemble, déboucher les réseaux routiers, et réduire l'émission de carbone (FBIC, 2015; GIC/GCC, 2016; Mladenow et

al., 2016; Rougès & Montreuil, 2014; Shi, 2017).

En même temps, plusieurs problèmes liés à la LEO ont été identifiés. Il y a d'abord le manque du contrôle de la qualité du service – colis endommagé, livraison en retard, etc. - qui mène souvent à des plaintes de la part des clients (FBIC, 2015; GIC/GCC, 2016; Mladenow et al., 2016; Rougès & Montreuil, 2014; Yin 2016). En outre, l'ambiguïté du statut légal des livreurs constitue un défi pour à la fois les compagnies et les livreurs eux-mêmes. Pour les compagnies, la gestion des livreurs extérieurs s'avère difficile et coûteuse (FBIC, 2015; GIC/GCC, 2016; Yin, 2016), et pour les agents de livraison, leurs droits du travail ne sont pas protégés. En cas d'accidents routiers, par exemple, ils manquent souvent de recours légal (Wen, 2017). L'argument que la LEO est plus écologique n'est pas évident en soi non plus, puisqu'il contredit au modèle point à point qui, malgré la rapidité et la personnalisation, n'arrive pas à atteindre des économies d'échelle (Rai et al., 2017; Rougè & Montreuil, 2014).

La plupart des études qualitatives et empiriques de la LEO (voir par exemple Frehe et al., 2017; Mladenow et al., 2016; Rai et al., 2017; Rougè & Montreuil, 2014) ont été effectuées par des chercheurs occidentaux qui n'ont interviewé que des gestionnaires de compagnies européennes et nord-américaines. Alors, quelle est la réalité du développement de la LEO en Chine, le plus grand et dynamique marché du monde avec une population qui est habituée à la consommation en ligne depuis longtemps ? Rappelons-nous que jusqu'en juin 2017, ce pays accueillit 751 millions d'internautes dont 724 millions se connectent via leurs appareils mobiles, ainsi que 514 millions de consommateurs en ligne (CNNIC, 2017). Des auteurs chinois, y compris les chercheurs (par exemple Lei, 2017; Qian, 2016; Zhu et al., 2016) et les journalistes (par exemple Jiang, 2015; Xie, 2016; Yan & Gan, 2016), nous indiquent des enjeux généraux dans cette industrie, mais personne à notre connaissance n'a fait une description détaillée d'un cas réel avec des discussions compréhensives et contextualisées sur l'application de la LEO, et particulièrement de la LEO express intra-urbaine en Chine. Prenant le cas d'un joueur chinois majeur du secteur (surnommé compagnie X afin de conserver son anonymat), notre étude vise à combler cette lacune en répondant aux questions suivantes :

1. Quel est le modèle d'affaires de cette compagnie ? Plus précisément, comment gère-t-elle les flux des informations, des marchandises et de l'argent ?
2. Quels sont les principaux avantages et défis dans la pratique de la LEO ? D'où les défis viennent-ils et quelles mesures ont été adoptées pour les surmonter ? Est-ce que ces mesures fonctionnent ?
3. Ce modèle est-il viable compte tenu des prévisions sur la LEO en Chine ?
4. Quelles autres recommandations pouvons-nous offrir à l'industrie LEO ?

La prochaine partie du mémoire est consacrée à un examen détaillé de la littérature existante qui porte sur la LEO. Elle présente tout d'abord le contexte socio-économique qui a donné naissance à la LEO. Plus spécifiquement, nous discuterons deux tendances

récentes, l'externalisation ouverte et l'économie du partage, ainsi que le changement qu'elles ont apporté aux activités logistiques. Ensuite, nous esquisserons une brève histoire de l'évolution de la LEO dans la pratique d'affaires et sa situation dans le monde et en Chine. Nous continuerons avec une discussion sur la définition de la LEO et une description de son fonctionnement - ce dernier comprend les flux des informations, des marchandises, et de l'argent. Nous aborderons aussi différentes possibilités pour catégoriser les multiples formes de services de la LEO, avant de nous engager à identifier ses avantages et points négatifs, ainsi que les solutions qui ont été proposées. Par la suite, nous présenterons quelques approches qui ont été utilisées pour évaluer la LEO. Et dernièrement, nous conserverons un espace consacré à la LEO express intra-urbaine et montrerons ce qui est unique dans l'application de la LEO dans les villes.

Le troisième chapitre, quant à lui, se consacre à expliquer la méthodologie à partir de laquelle cette étude se poursuivra. Il annoncera d'abord notre paradigme de recherche et ensuite fournira une justification de notre choix du cas en indiquant ses spécificités et sa pertinence, avant de présenter les méthodes utilisées pour la collecte et l'analyse des données. Plus précisément, nous effectuerons des entrevues semi-structurées avec trois groupes de personnes de la compagnie X – livreurs du terrain, cadres d'opérations, et hauts gestionnaires. Des guides d'entretien avec des questions spécifiques seront élaborés en avance à la base de nos questions de recherche. Pour comprendre les données, nous mènerons une analyse thématique concernant ce qui est dit et une analyse interprétative sur ce qui n'est pas dit.

Les chapitres 4 et 5 sont consacrés à la présentation de nos résultats de recherche. Le chapitre 4 débutera par une description des flux des informations, des marchandises et de l'argent dans les différents services LEO de la compagnie. Suivant cette description, nous continuerons à montrer les autres aspects importants dans ses activités LEO tels que le mode de revenus et le mécanisme d'évaluation. Nous allons aussi discuter des ressources clés et sa proposition de valeur, afin d'avoir une vision globale sur son modèle d'affaires. Le chapitre 5, quant à lui, vise à décrire les avantages, et surtout les faiblesses de la LEO aux yeux des clients, des commerces, des livreurs, de la compagnie et de la société. Il poursuivra avec la présentation et la discussion des remèdes appliqués par la compagnie, avant d'effectuer une analyse sur le noyau des problèmes.

Dans le chapitre 6, notre analyse montera à un niveau stratégique et traitera de la question de la viabilité de ce modèle LEO tel qu'appliqué par la compagnie X. Nous évaluerons d'abord le macroenvironnement en Chine et la structure concurrentielle au sein et au tour de l'industrie LEO pour identifier les défis externes. Ensuite, en adoptant une perspective des ressources, nous tenterons de trouver les ressources qui permettraient à la compagnie de développer ses avantages concurrentiels et de se démarquer parmi la forte compétition.

Enfin, le chapitre 7 sera conservé pour nos recommandations aux gestionnaires LEO de la compagnie X et de toute l'industrie. Nous donnerons également nos conseils aux régulateurs pour que ce secteur puisse bénéficier d'un développement plus durable.

Chapitre 2. Revue de littérature

Notre revue de littérature vient essentiellement de quatre sources. Il y a premièrement un nombre limité d'articles écrits par les chercheurs universitaires. Malgré la popularité de la LEO dans le monde d'affaires, il n'y a pas beaucoup de discussions dans la sphère intellectuelle. Parmi les articles existants, on trouve d'abord ceux qui abordent l'optimisation des algorithmes en utilisant les méthodes quantitatives (voir par exemple Kung et Zhong, 2016; Qi et al., 2017; Wang et al., 2016), mais notre intérêt, évidemment, est sur le deuxième groupe d'articles qui sont des études qualitatives décrivant et analysant la LEO à partir de la littérature et des entrevues avec les entreprises. Il est aussi intéressant de voir que les auteurs occidentaux (par exemple Frehe et al., 2017; Rai et al., 2017; Rougès & Monteuil, 2014) sont plus ambitieux que leurs collègues chinois en menant plus d'études systématiques, alors qu'en Chine, il existe davantage d'articles qui traitent des questions spécifiques telles que la LEO dans les campus universitaires pour les produits frais (Liang, 2017) et la construction des plateformes informatiques pour la LEO (Shi, 2017).

Nous allons aussi étudier les rapports industriels dirigés par les firmes de consultation (par exemple FBIC, 2015) ou les chambres du commerce (par exemple GIC/GCC, 2016) qui adoptent souvent une perspective plus pratique et contextualisée. La troisième source est les articles de presse, qui sont abondants et connus pour leur rapidité dans la transmission des informations. Enfin, les sites web officiels des compagnies concernées sont aussi un bon endroit pour nous renseigner et quelquefois, aucune source n'est plus fidèle que notre propre expérience d'utilisation des applications en tant que clients.

2.1 Externalisation ouverte, économie du partage, et leur implication logistique

Le concept de l'externalisation ouverte (*Crowdsourcing*) a été proposé pour la première fois par Jeff Howe (2006, para. 4) qui le définit comme « l'acte d'une compagnie ou d'une institution de sous-traiter à un (généralement grand) réseau d'individus non - défini par l'appel ouvert la fonction qui était autrefois assumée par des employés » (traduit de l'anglais par moi-même). Les définitions de l'externalisation ouverte sont nombreuses dans les études suivant Howe. Grâce à la revue de littérature de Estellés-Arolas et González-Ladrón-de-Guevara (2012), nous pouvons identifier plusieurs éléments en commun parmi ces définitions: appel ouvert, participants individuels, nature volontaire de la participation, et bénéfice mutuel. On pourrait donc différencier l'externalisation ouverte de l'externalisation traditionnelle parce que ce ne sont plus des compagnies professionnelles tierces qui accomplissent les tâches.

L'idée de l'externalisation ouverte n'est pourtant pas si récente. Charles Babbage, mathématicien et ingénieur anglais, utilisait déjà cette méthode au 19^e siècle en employant des individus à faire des calculs astronomiques pour lui (Yin et al., 2014). Si ce modèle du travail est tellement populaire depuis ces dernières années, c'est surtout grâce au rapide développement des technologies de l'information et de la

communication (Mladenow et al., 2015). Il existe principalement trois types d'externalisation ouverte (Taeihagh, 2017) : certaines activités prennent la forme de concours (*tournament-based*) où chaque participant doit fournir sa solution et une seule solution, souvent la meilleure, sera sélectionnée à la fin avec une récompense seulement pour la personne qui l'a proposée, comme dans le cas de eYeka, une plateforme en ligne qui organise régulièrement des concours pour fournir des idées créatives aux marques internationales ; il y a aussi les marchés virtuels de pair à pair (*peer to peer*) comme TaskRabbit, où tout le monde peut proposer l'offre d'un service aux inconnus ou demander un service auprès des inconnus ; et finalement, il existe une forme collaborative où tout le monde peut faire sa part de contribution pour développer une solution ensemble, ce qui est typiquement exemplifié par les projets en développement du logiciel, tels que Linux et Android, par l'approvisionnement libre (*open-source*). On constate un désaccord sur cette dernière forme qui, d'après Brabham (2008), n'est pas l'externalisation ouverte, puisqu'elle manque d'un clair mécanisme de rémunération matérielle, ce qui limitera le potentiel économique du projet. Mais nous pensons que ce point n'est pas forcément pertinent dans notre discussion présente parce qu'aucun élément dans la définition de l'externalisation ouverte mentionnée ci-dessus ne stipule si le bénéfice mutuel devrait être matériel ou non. Au contraire, l'approvisionnement libre répond parfaitement à tous les quatre critères que nous avons identifiés. Il est aussi à noter qu'il existe une déviation de l'externalisation ouverte qui est le financement participatif, représenté par la plateforme en ligne Kickstarter. La différence est que dans ce cas-ci, les participants ne donnent pas leurs idées ou main-d'œuvre, mais leur argent pour investir dans un projet, en échange d'une récompense aux diverses formes au moment où le projet commence à se rentabiliser (Ordanini et al., 2011).

L'autre concept souvent évoqué lors des discussions quotidiennes sur l'externalisation ouverte est celui de l'économie du partage, qui est un modèle économique où la consommation d'un produit ou d'un service est achevée via la location, le partage ou l'échange sans aucun transfert permanent du droit de propriété (Belk, 2014; Botsman & Rogers, 2010; Hamari et al., 2015; Taeihagh, 2017). Une des catégorisations que nous pouvons faire avec l'économie du partage est celle qui est basée sur la possession ou non des biens ou services consommés, ou autrement dit, la distinction entre louer ses propres biens ou services et fournir une plateforme pour faciliter les échanges spontanés entre les individus (Gansky, 2010; Rauch & Schleicher, 2015; Taeihagh, 2017). La première forme d'affaires n'est en fait pas si nouvelle – les boutiques de location de livres et de films étaient déjà omniprésentes au 20^e siècle et aujourd'hui, elles sont succédées par des compagnies comme Netflix qui fournissent le service via Internet. La deuxième forme de l'économie du partage adopte un modèle d'affaires plus révolutionnaire – les plateformes, à l'instar de Uber et de Airbnb, ne possèdent pas de biens ou services qui leur appartiennent, mais agissent plutôt comme facilitateurs d'échange qui donnent l'opportunité aux individus inconnus de louer leurs biens ou services aux autres inconnus.

L'externalisation ouverte et l'économie du partage ne sont pas tout à fait le même concept, mais convergent dans certaines circonstances. En effet, si l'externalisation ouverte, comme suggéré par son autre nom « production participative », se concentre sur la participation collective dans le processus de l'offre ou de la production, l'économie du partage se focalise sur le pôle de la demande ou de la consommation et surtout la manière dont le produit ou le service est consommé - non par l'appropriation exclusive, mais par le partage avec les autres. C'est aussi dans ce sens-ci que plusieurs auteurs (Botsman et Roger, 2010; Hamari et al. 2015; Roussat & Carbone, 2015) parlent de l'économie du partage et de la consommation collaborative, un autre terme populaire dans l'usage quotidien, d'une manière interchangeable. Cependant, ces deux concepts ne s'excluent pas l'un l'autre – la participation collective au pôle de l'offre peut très bien exister avec le fait que la consommation est aussi partagée. Effectivement, il y a des modèles d'affaires qui appartiennent à la fois à l'économie du partage et à l'externalisation ouverte. Il suffit de regarder les plateformes de covoiturage et de la location de logement - les clients ne cherchent qu'à utiliser les biens pendant une courte période, sans aucune intention d'en acquérir le droit de propriété ; et les fournisseurs des services, venant d'un réseau d'individus inconnus, participent volontairement aux activités de la location de l'espace non occupé dans leurs voitures ou appartements. Suivant la même logique, on peut aussi voir des services qui sont de l'économie du partage, mais non de l'externalisation ouverte, comme la location des voitures et des vélos en libre-service - ces produits sont souvent possédés et gérés par les grandes entreprises. On peut en même temps remarquer des services qui appartiennent à l'externalisation ouverte, mais non à l'économie du partage, comme dans le cas précédent de eYeka où les participants sont dédiés à développer des solutions qui répondent aux exigences spécifiques des clients, et les solutions proposées, qu'elles soient choisies ou non à la fin, ne pourront plus être réutilisées.

Alors, quelle est l'implication logistique dans l'externalisation ouverte et l'économie du partage ? Roussat et Carbone (2015) identifient quatre idéaux types de l'économie de partage qui pourraient introduire des activités logistiques. Il y a d'abord le modèle de pair en pair à la forme du marché virtuel où les ventes des produits entre les individus nécessitent un service de livraison. Il y a aussi la logistique d'affaires (*business logistics*) dans laquelle la plateforme est non seulement un intermédiaire pour les échanges d'information, mais aussi un intermédiaire physique qui centralise les activités de livraison, comme dans le cas de Vestiaire collectif. Le flux des marchandises va des vendeurs individuels à la plateforme, et puis aux acheteurs individuels, soit « C2B2C ». Le troisième modèle est ce qu'elles appellent « *crowd-party logistics* » où la logistique n'est plus un soutien à la collaboration, mais son but même. Autrement dit, il s'agit d'une activité de l'externalisation ouverte et ce qui est proposé n'est pas un produit, mais un service de livraison. Cette description, comme nous allons voir, se conforme à notre définition de la LEO. Les auteurs parlent aussi de « *crowd-driven logistics* » où l'opération des activités de livraison est gérée par la plateforme, mais la foule (*crowd*) peut participer à la prise des décisions concernant la conceptualisation de la chaîne

logistique et les sources de l'approvisionnement. Un exemple de ce genre de pratiques est la « Ruche qui dit oui », spécialisée dans la vente des produits agroalimentaires locaux.

Si Roussat et Carbone (2015) établissent leurs idéaux types dans le cadre de l'économie du partage, nous pouvons tout de même y trouver des formes liées à l'externalisation ouverte. À part « *crowd-party logistics* » qui s'appuie sur la contribution des livreurs indépendants, les trois autres modèles peuvent aussi recourir à la LEO pour livrer les produits vendus. Effectivement, que le service logistique soit organisé entre les pairs, par la plateforme, ou par la décision collective des clients, on pourra très bien installer un mécanisme de la LEO en mobilisant la capacité de la foule. Il est aussi intéressant de constater que la LEO se situe en fait à l'intersection de l'externalisation ouverte et de l'économie du partage, avec la participation de multiples individus au pôle de l'offre et la collaboration des consommateurs dans le sens qu'ils doivent partager les ressources logistiques de la foule et n'achètent le service que pour une période limitée.

De ce fait, nous pouvons affirmer que le développement de l'externalisation ouverte et de l'économie du partage manifeste intrinsèquement une forte demande logistique et la LEO en serait une réponse appropriée.

2.2 Origine, évolution, situation de la LEO dans le monde et en Chine

Les résultats de notre recherche nous indiquent que l'idée embryonnaire de la LEO a déjà été proposée en 2010 par des étudiants à HPI, une école de design allemande, en collaboration avec DHL (HPI, s.d.). Le projet intitulé « *bring buddy* » consiste à maximiser l'efficacité des transports public et privé en créant, à l'appui d'une application mobile, un réseau à la fois virtuel et réel où l'utilisateur, à partir des informations fournies par l'algorithme de l'application, peut transporter un colis pendant qu'il fait la navette dans la vie quotidienne. Cela peut être accompli individuellement, si le trajet du livreur converge avec celui de la livraison, ou par plusieurs personnes en relais, si le trajet de chaque livreur couvre seulement une partie du trajet de la livraison. Et pour récompenser leur engagement, les participants peuvent recevoir des points pour échanger contre des services ou produits (Tato, 2011). C'est sur cette base-là qu'en mars 2013 DHL annonçait officiellement le démarrage de son projet pilote de la LEO *MyWays* à Stockholm (DHL, 2013).

Malgré le fait que l'initiative a été premièrement lancée par une grande entreprise, ce sont plutôt les jeunes joueurs qui ont mené la commercialisation initiale de la LEO. D'après nos recherches sur TechCrunch, site spécialisé en reportages technologiques, la firme californienne Postmates (Empson, 2011) et la firme new-yorkaise Zipments (Kincaid, 2011) étaient les deux premières à présenter ce genre de service sur le marché, dès l'année 2011. Même si d'après le PDG de Postmate pendant un de ses discours en 2011, leur service n'est pas de la LEO dû au fait qu'ils n'engagent que des livreurs professionnels (Empson, 2011), le principe de choisir parmi une foule non prédéfinie

de livreurs externes ne diffère guère de ceux des autres. (On reviendra sur ces sujets de la définition de la LEO et de la nature des livreurs dans les parties suivantes.) Les actions de ces deux précurseurs ont été suivies, en 2012, par de multiples nouvelles compagnies telles que PiggyBee de la Belgique, Deliv basée en Californie, Shipizy du Portugal, et Jib.li fondée en France. Les grandes entreprises, quant à elles, ne se laissent pas non plus s'éliminer pendant cette course. Aussi tôt en 2013, Joel Anderson, PDG de Walmart, a révélé pendant un entretien avec Reuters l'intention de ce géant de vente en détail d'appliquer le même modèle pour la livraison des produits commandés en ligne (Barr & Wohl, 2013). Cependant, après une recherche détaillée, nous n'avons pas trouvé d'informations concernant la mise en œuvre de l'ambition de Walmart jusqu'en juin 2017 où ils ont annoncé un nouveau projet, avec un principe similaire, de livrer par leurs employés au retour du travail (Lore, 2017). Amazon, principal concurrent de Walmart, a réagi plus vite en sortant son service *Amazon Flex* en 2015 et ce, visant au grand public comme réservoir de livreurs (Perez, 2015).

En Chine, le développement de la LEO a suivi une voie similaire. Ren Ren Express, fondée en mai 2013, était la première parmi ses concurrents nationaux à inviter le grand public à devenir ses coursiers (Ren Ren Express, s.d.). Ensuite, on a vu monter en scène d'autres jeunes joueurs tels que Dada, iShansong, et Dianwoda qui, comme leurs homologues occidentaux, ont rencontré la compétition des grandes entreprises. Ces dernières viennent principalement des trois secteurs : livraison traditionnelle, vente au détail en ligne, et service combinant la vente des repas en ligne et la livraison avec une équipe régulière de coursiers. Pour le premier groupe, on y repère entre autres SF Express, YTO Express et ZJS Express. Dans le deuxième, il y a surtout les deux géants Alibaba et JD. Et parmi le troisième groupe figurent principalement Ele.me, Meituan, et Baidu Delivery.

Il est aussi à noter qu'avec la forte concurrence, plusieurs nouveaux joueurs ont cessé leurs activités. C'est le cas, par exemple, de Wunwun, de Shipizy, de Jib.li, et de Zuixiandao en Chine. On ne trouve plus aucune trace de leur présence formelle sur Internet. Les pratiques d'investissement, de rachat et de fusion ne sont pas rares non plus. DoorDash a annoncé, en septembre 2017, son achat de la jeune pousse Rickshaw (Ha, 2017). Deliv a acheté Zipments, son concurrent depuis longtemps, en 2015 (Deliv, 2015) et a été investi par UPS en 2016 (Deliv, 2016). Dans le marché chinois, Dada a été rachetée par JD et fusionnée avec JD daojia, le service LEO de JD, tout en pouvant garder son ancien nom (SinaTech, 2016). Alibaba a fortement investi dans Dianwoda et dans Ele.me en 2015 et en 2016, respectivement (Sun Express Consulting, 2017) - ces deux dernières ont d'ailleurs intégré leurs réseaux de la LEO dans un même système (PE Daily, 2017). Enfin, toujours en 2017, Ele.me a annexé son rival direct Baidu Delivery, mais ce dernier continue d'opérer sous la même marque (SinaTech, 2017).

2.3 LEO, comment définir ?

Comme montré précédemment, la LEO est l'application de l'externalisation ouverte

dans le champ logistique. On peut ainsi retrouver quelques éléments similaires dans les efforts de plusieurs auteurs pour définir la LEO. Presque tous les auteurs (FBIC, 2015; Frehe et al, 2017; GIC/GCC, 2016; Rai et al, 2017; Shi, 2017; Zhu et al, 2016) soulignent la nature participative de la LEO, et ainsi la nécessité de recourir à une masse. Par exemple, Frehe et al. (2017) parlent de l'externalisation des services logistiques à une masse d'acteurs (qui ne sont pas nécessairement des agents d'affaires). Et pour Rai et al. (2017), cette masse a deux caractères : la masse n'est pas prédéfinie parce que la participation doit être volontaire ; elle doit avoir des capacités de livraison disponibles, que ce soit temps ou espace libre. Ceci nous mène au deuxième aspect important de la LEO qui est le couplage des personnes ayant besoin et d'autres qui possèdent des ressources excessives ou non utilisées (FBIC, 2015; GIC/GCC, 2016; Rai et al, 2017; Shi, 2017). En effet, les offres (ressources excédantes) et les besoins sont géographiquement dispersés et n'auraient pas l'occasion de se rencontrer sans la LEO (FBIC, 2015). Troisièmement, le couplage est rendu possible par une plateforme virtuelle, qui est basée sur l'Internet et les technologies mobiles (GIC/GCC, 2016; Rai et al, 2017; Zhu et al., 2016), gérée par le fournisseur des services de la LEO pour soutenir la coordination (Frehe et al., 2017) et la standardisation des activités de livraison (Shi, 2017). Enfin, plusieurs auteurs abordent l'aspect économique dans leurs définitions de la LEO. Rai et al. (2017) et Zhu et al. (2016) ajoutent que les livreurs reçoivent une rémunération raisonnable selon les tâches accomplies. Et pour Frehe et al (2017), le but de la LEO est de créer des bénéfices économiques pour toutes les parties prenantes et tous les investisseurs. Il s'agit donc d'un processus créant de la valeur économique, ce qui le différencie de l'argument qu'en externalisation ouverte la rémunération peut aussi être non-matérielle. Ainsi, nous avons déjà quatre éléments qui caractérisent la LEO : une masse participative (non-prédéfinie, volontaire et disponible), le couplage des offres et des besoins, le soutien d'une plateforme technologique, génération de bénéfices économiques.

Pour Rai et al. (2017), les participants à la LEO ne peuvent pas être des employés internes, mais doivent venir de l'extérieur de l'entreprise. Cette condition nous semble trop stricte et excessive. Comme montré dans le nouveau projet de Walmart d'encourager ses employés à faire la livraison sur leur route de retour à la maison, le personnel interne peut aussi participer à la LEO et ce, toujours sur une base volontaire (Lore, 2017). En effet, rien n'empêche la participation des employés réguliers, qu'ils soient de l'intérieur ou de l'extérieur de la compagnie, et que leur métier formel soit livreur ou non. Rai et al. (2017) ont raison de faire la distinction entre les livreurs réguliers qui ne peuvent qu'exécuter les tâches assignées et les livreurs externes qui ont la liberté de choisir quelle demande de livraison à accomplir, mais ils ignorent cette possibilité que les livreurs réguliers puissent aussi occuper un deuxième voire un troisième travail en dehors des heures régulières en devenant un coursier flexible.

Dans les définitions, aucun auteur n'aborde le concept point à point de la LEO, soit le fait qu'il y a un coursier unique pour chaque trajet. Effectivement, comme nous avons

vu tout à l'heure, il existait dans le projet *bring buddy* la possibilité de compléter la livraison par l'effort collectif (Tato, 2011). Mais d'après notre observation de la pratique, le modèle point à point est justement une des clés du succès de la LEO, ce qui est quand même confirmé et souligné par plusieurs études thématiques, même si ce point n'est pas entré dans leurs définitions (Frehe et al., 2017, Mladenow et al., 2016; Rai et al., 2017; Rougès & Montreuil, 2014; Zhu et al. 2016).

Dans le but de clarifier notre propre compréhension et de mieux guider la suite de notre discussion, nous avons choisi cette définition de LEO :

« La livraison par l'externalisation ouverte est un service volontairement entrepris par des livreurs venant d'une masse d'individus non prédéfinis qui s'engagent à l'accomplissement des livraisons pendant le trajet entier avec leurs capacités de transport disponibles, à l'aide d'une plateforme technologique, dans le but de satisfaire aux différents besoins de livraison et de générer de la valeur économique. »

2.4 La LEO, comment ça fonctionne ? Les flux des informations, des marchandises, et de l'argent

Parmi les services LEO, il existe en principe deux modèles selon le degré du contrôle par la plateforme ou le degré de flexibilité dont disposent les clients et les livreurs, soit le modèle centralisé et le modèle décentralisé (Chen et al., 2014; Mladenow et al., 2016; Rai et al., 2017). Si dans un modèle centralisé, les fournisseurs de la LEO jouissent d'un plus grand monopole d'information et d'un plus grand pouvoir en gestion des tâches, le modèle décentralisé permet aux clients et aux livreurs de s'engager librement pour achever des transactions. Cette partie se consacre à décrire les mouvements des informations, des marchandises, et de l'argent selon les deux modèles de la LEO

2.4.1 Modèle centralisé

D'après la plupart des descriptions (FBIC, 2015; GIC/GCC, 2016; Rai et al, 2017, Rougès et Montreuil, 2014; Xie, 2016), l'expérience typique d'utiliser le service LEO du modèle centralisé prend trois étapes : le client place sa commande sur une plateforme en ligne ou via une application mobile pour acheter un produit ou expédier un colis ; le système, après avoir reçu la commande, informe un nombre de livreurs qui sont disponibles ; la commande est ensuite choisie, selon le principe « premier arrivé premier servi », par un livreur qui complètera la livraison. Ceci renvoie dans un sens à l'externalisation ouverte par concours (*tournament-based crowdsourcing*) décrite par Taeihagh (2017) et Mladenow et al. (2016), où chaque participant propose sa propre solution. Dans un contexte logistique, au lieu de vraies actions, il s'agit d'un engagement pour affirmer leur volonté et disponibilité d'accomplir une tâche, et le principal critère de sélection ici est la vitesse de leur réponse.

GIC/GCC (2016) montre que nous pouvons encore faire la distinction entre deux sortes de plateformes sous ce modèle : les plateformes des vendeurs (restaurants, magasins),

et celles des fournisseurs de la LEO. Sur celles des vendeurs, les clients, bien entendu, ne peuvent que bénéficier du service de la livraison des produits qu'ils y achètent. Les informations de commande sont d'abord émises par les clients à la destination des vendeurs qui, en recevant les commandes, les distribueront à un groupe de livreurs indépendants, comme dans le cas de JD qui organise son propre service LEO (JD, s.d.), ou par l'intermédiaire d'un partenariat, les transmettront aux fournisseurs de la LEO qui informeront leurs propres réservoirs de livreurs, comme dans le cas de la collaboration entre Macy's et Deliv (Macy's, s.d.), où le vendeur ne gère pas son propre service LEO. Les livreurs, en acceptant les commandes, chercheront les marchandises chez les vendeurs et les transporteront jusqu'aux endroits désignés par les clients. En termes du flux monétaire, le paiement est normalement fait par le client au moment de la commande sur la plateforme du vendeur, et c'est à ce dernier de partager plus tard son profit avec son livreur ou le fournisseur de la LEO (qui donnera à son tour une partie du revenu à son livreur) (Yan & Gan, 2016).

Dans la plupart des cas, cependant, les fournisseurs de la LEO possèdent leurs propres plateformes (Jiang, 2015; Shi, 2017; Yan & Gan, 2016). Ces plateformes mettent en disponibilité une plus grande offre de choix – les clients y pourront non seulement demander la livraison des produits des vendeurs qui y « habitent », mais aussi le service de livraison express des articles privés. Lorsqu'il s'agit d'un achat, une commande passe du client au fournisseur de la LEO et puis, simultanément aux coursiers qui poursuivront la commande et au vendeur qui préparera la marchandise. Le flux de la marchandise entre le vendeur, le coursier et le client reste le même que dans la situation décrite ci-dessus. Et le flux de l'argent, provenant toujours du client lors de la commande, va d'abord chez le fournisseur de la LEO qui partagera ensuite le revenu avec le vendeur et le livreur. Enfin, s'il s'agit d'une livraison express dont le lieu de la cueillette et celui de la destination sont tous les deux désignés par le client, l'échange de l'information et le mouvement de la marchandise se passent uniquement entre le client et le fournisseur de la LEO. En mots simples, le client émet la commande au système de la LEO qui la transfère aux coursiers. Le coursier sélectionné se déplacera pour cueillir le colis et le livrera à l'endroit désiré (Xie, 2016). Le paiement, aussi, est complété lors de la commande par le client et le partage du revenu se fait simplement entre le fournisseur de la LEO et le coursier (Yan & Gan, 2016).

Notons qu'en termes du flux monétaire, il existe des pratiques, bien que rares, où le paiement ne se passe qu'à la réception du colis (Jiang, 2015; Yan & Gan, 2016). Cela comprend encore deux situations. Si le client paie par carte de crédit ou une application mobile, par exemple Alipay ou Apple Pay, le flux monétaire reste le même. Mais si le client utilise l'argent comptant, ce qui est encore plus rare aujourd'hui, c'est le coursier qui est le premier à recevoir l'argent et qui devra le partager avec la plateforme de la LEO ou/et le vendeur.

Dans toutes ces situations décrites ci-dessus, c'est la plateforme, mais non le client ou

le coursier, qui exerce un plus grand contrôle sur les trois flux. Premièrement, au niveau de l'information, les clients et livreurs n'ont pas le droit de se connaître ni de se choisir. Empêchés d'accéder aux informations des livreurs, les clients ne peuvent normalement pas décider quel livreur engager. Côté livreurs, ils ne peuvent normalement que recevoir les commandes dont les trajets sont à proximité de leurs positions actuelles et n'auront pas d'informations sur les commandes dans d'autres zones géographiques (Xie, 2016). Le système contrôle la distribution des informations grâce aux technologies de localisation géographique afin de mieux coupler les demandes aux offres. Pour le transport de la marchandise, si le client a évidemment le droit de décider l'endroit de réception et l'endroit de cueillette dans le cas d'une livraison privée, il n'a pas de mots à dire sur le mode de transport et le trajet. Ce dernier est indiqué par le système basé sur ses calculs et le coursier n'a qu'à le suivre (Li, 2016). Sur l'aspect monétaire, sans exception, les clients et livreurs ont très peu de marge de manœuvre. Le mode et les procédures de paiement, ainsi que le prix sont tous préfixés par la plateforme.

2.4.2 Modèle décentralisé

Il existe aussi des plateformes qui adoptent une politique laissez-faire concernant les transactions entre les livreurs et les clients, comme dans les cas de MyWays DHL et de Piggybee. C'est ce que Rai et al. (2017) nomment le modèle décentralisé ou ce que Mladenow et al. (2016) et Taeihagh (2017) appellent le modèle de pair à pair. Sur ces plateformes, les demandes et les offres des services livraison sont publiques et accessibles pour tous les clients et livreurs potentiels. Une transaction se confirme sur le principe de consentement mutuel après la négociation entre les deux parties sur les spécificités de la livraison, telles que le trajet et le mode de transport. Certains sites tels que TaskRabbit (avant 2014) et Zipments adoptent aussi un mécanisme de la vente aux enchères qui donne l'avantage au client avec l'offre de prix la plus élevée, dans le cas où il n'y a pas suffisamment de livreurs disponibles, ou au coursier avec une offre de prix la plus basse, dans le cas où il y a trop de livreurs en concurrence (Greenfield & Vance, 2011; Taylor, 2015). Dans ce modèle, la plateforme joue un double-rôle : espace virtuel de rencontre entre les clients et les coursiers (Rai et al., 2017), et gardien de la transaction (Rougès & Montreuil, 2014). En effet, ce modèle laisse un maximum de flexibilité en termes des flux des informations et des marchandises, mais il est à noter que le besoin de générer du profit exige quand même un contrôle sur le processus de paiement. À l'accomplissement d'une tâche, le client paie sur la plateforme, qui transmet la majorité du montant au livreur et en tire un pourcentage pour compenser ses efforts de couplage et d'assurer la sécurité de la transaction (Rougès et Montreuil, 2014). Cela veut dire que le client et le livreur gardent toujours le droit de négocier le prix, le trajet et le mode de transport, mais pas possible de payer en argent comptant hors-ligne. La plateforme réserve la capacité de superviser les transactions en possédant les informations personnelles des deux côtés - le client doit inscrire une carte de crédit avant de pouvoir accepter une offre de service et le livreur doit passer des tests avant d'être engagé.

Nous présentons les principales caractéristiques de ces deux modèles dans le tableau suivant.

Tableau 2.1 Comparaison entre la LEO centralisée et la LEO décentralisée

	Modèle centralisé	Modèle décentralisé
Contrôle sur le partage des informations par la plateforme	Oui	Non
Libre accès aux commandes pour les livreurs	Non	Oui
Libre accès aux offres pour les clients	Non	Oui
Possibilité pour les clients et les livreurs de se connaître et de se choisir avant la commande	Non	Oui
Possibilité pour les clients et les livreurs de négocier le prix, le trajet, et le mode de livraison avant la commande	Non	Oui

2.5 Une typologie de la LEO ?

Plusieurs auteurs essaient de catégoriser la LEO selon ses différentes caractéristiques. Il y a la catégorisation, comme nous avons vu ci-dessus, selon le degré du contrôle des transactions par la plateforme, mais il existe aussi d'autres approches de classification basées sur l'envergure de livraison, le statut des livreurs, le modèle de revenus, etc (Rai et al., 2017; Rougès & Montreuil, 2014).

Il y a d'abord une spécialisation de chaque compagnie à partir de l'étendue géographique que couvre son service de livraison (Rai et al., 2017; Rougès & Montreuil, 2014). Par exemple, Packmule, Roadie, Fill up My baggage et PiggyBee se spécialisent en livraison interurbaine, interrégionale ou même internationale, alors que la plupart des services tels que Deliv, Hitch, Dada, iShansong se concentrent en livraison intra-urbaine de court délai. Rai et al. (2017) notent aussi que la plupart des discussions de la LEO sont limitées à l'intra-urbaine, ce qui correspond à la remarque de Mckinnon (2016) que la LEO est en général un phénomène urbain, et aussi à notre propre observation sur les pratiques d'aujourd'hui.

Deuxièmement, on peut faire la distinction entre deux idéaux types des coursiers de la LEO : coursiers professionnels qui gagnent leur vie en livrant pour une ou plusieurs plateformes, et coursiers occasionnels qui sont généralement les pendulaires ou voyageurs souhaitant partager leur capacité de transport pour récompenser le coût de voyage (Liang, 2016; Rai et al. 2017, Rougès et Montreuil, 2014). D'après Rougès et Montreuil (2014), il existe aussi ceux qui se situent au milieu - les non-professionnels

dédiés qui décident de consacrer une partie de leur temps selon leurs propres horaires afin de générer une autre source de revenus. Dans la pratique, chaque fournisseur de la LEO a sa préférence. Par exemple, 95% des livreurs de Zipments sont des professionnels expérimentés, contrairement à chez Deliv et RideShip qui utilisent plutôt des non-professionnels du style de vie (Drake, 2013). Mais d'après Qi et al. (2016), la plupart des jeunes pousses de LEO prometteuses dépendent de la dédication des professionnels. Il est aussi intéressant de remarquer que les pendulaires et les voyageurs s'occupent plutôt des livraisons interurbaines ou même internationales, alors que les livreurs dédiés, normalement, livrent pour les trajets intra-urbains (Rougès & Montreuil, 2014). La raison est pourtant simple – ce sera trop coûteux pour un individu de livrer pour les trajets internationaux ou interrégionaux sur une base régulière, alors que sur les trajets plus courts, c'est faisable et rentable de se transporter exprès pour une livraison en utilisant son propre véhicule.

Il existe aussi la différence entre la LEO basée sur les valeurs de communauté (*community oriented*), et la LEO à caractère commercial (*business oriented*) (Rougès & Montreuil, 2014), ce qui fait référence à la motivation des participants. Pour la première (par exemple Muber et mmMule), le but principal n'est pas de s'enrichir économiquement, mais de servir sa communauté et pour la deuxième (Deliv, Postmates, Dada, Ishandong, etc), la signification réside dans la performance financière quantifiable. Cette classification se superpose, dans un sens, avec la précédente : les livreurs occasionnels aimeraient plutôt joindre les plateformes à la forme communautaire, alors que les livreurs professionnels travaillent principalement pour les plateformes à la poursuite du profit.

La catégorisation pourrait d'ailleurs se faire à partir de la nature des expéditeurs et des destinataires. Mckinnon (2016) indique que la LEO peut convenir à tous les quatre types principaux du commerce en ligne – *C2C*, *B2C*, *C2B* et *B2B*. Le modèle *C2C*, ou de client à client, comprend les activités de livraison entre les individus, que ce soit pour transporter les articles personnels ou les articles qui font l'objet des ventes privées entre les deux parties. Le *B2C*, qui constitue en outre la plus grande part du marché (Frehe et al., 2017; Mckinnon, 2016; Rougès & Montreuil, 2014; Yang, 2015), désigne les livraisons des produits achetés depuis un commerce jusqu'au client. Les plateformes pour passer la commande, comme nous avons vu, peuvent être construites par les fournisseurs de la LEO, par les vendeurs, ou par les entités qui assument les deux fonctions. En ce qui concerne les services à la destination des commerces (*C2B* ou *B2B*), nous n'avons pu trouver beaucoup d'informations dans les marchés autres que la Chine. Rougès et Montreuil, dans leur article de 2014, mentionnent deux compagnies *B2B* - Barnacle des États-Unis et Mmmule de l'Australie – qui n'existent plus d'après notre vérification sur Internet. En Chine, en revanche, on constate un vif développement du transport *B2B* à gros volume qui embrasse le modèle de l'externalisation ouverte. Les compagnies telles que Yunniao, Huolala, et Kuaigou ont toutes obtenu un investissement de la série C (China e-Business Research Center, 2017).

Nous pouvons aussi donner une typologie selon la nature de ce qui est livré. Dans notre compréhension quotidienne de la LEO, il n'y a que les marchandises qui font l'objet de la livraison. Mais en Chine, depuis ces dernières années, on découvre la naissance d'une nouvelle forme, qui est la livraison des services (Lo, 2017). On y trouve, par exemple, les services de beauté (Beaver's Home, Xiaomeidaojia), de garde d'enfants (Lejiamama, Ayilaile), et d'entretien (1jiajie, 58.com) du domicile, mais aussi les services *ad hoc*, tels que promener le chien et attendre dans une file pour le client, qui étaient traditionnellement assumés par un assistant ou secrétaire personnel (Yang, 2015). Le processus de commande ne diffère guère de celui de la LEO des marchandises et la principale différence est qu'au lieu de transporter un colis et de s'en retourner tout de suite après l'arrivée à l'endroit indiqué, le fournisseur du service y restera pendant une période prédéterminée pour rendre son service au client (Lo, 2017).

Dirigeons-nous maintenant vers l'aspect financier. Même si d'après les enquêtes menées par Rai et al (2017), beaucoup de pratiquants de la LEO n'ont pas encore une idée claire sur le modèle de revenus, les auteurs (Mckinnon, 2016; Rai et al., 2017; Rougès & Monteuil, 2014) ont tout de même fourni quelques modèles représentatifs selon les sources du profit. Pour les plateformes centralisées qui s'appuient sur les livreurs dédiés, le frais fixe est souvent adopté (Mckinnon, 2016; Rai et al., 2017), et pour les marchés virtuels décentralisés qui se spécialisent en services de livraison plus personnalisés par les livreurs non réguliers, le frais de couplage est préféré (Rai et al., 2017). Le frais fixe est imposé pour chaque livraison selon la distance, le délai, la taille et le poids du colis, et d'autres exigences du client, alors que le frais de couplage est ce que le client doit payer s'il trouve un livreur et confirme une transaction. La troisième et la quatrième sources de revenus, normalement exploitées par les plateformes décentralisées, sont la commission à partir du prix négocié de chaque livraison, et le frais de séquestre (*escrow fee*) (Rai et al., 2017; Rougès & Montreuil, 2014). Ce dernier est pour compenser le service de la plateforme de conserver l'argent payé par le client pendant que la livraison est en cours – le livreur ne recevra sa rémunération qu'après la réception du colis par le client. Cette mesure de sécurité est massivement utilisée dans les transactions sur Taobao, une plateforme de vente en ligne sous le groupe Alibaba. Abritant un grand nombre de petits commerçants, Taobao offre un service de séquestre via son outil de paiement en ligne Alipay pour rassurer ses clients contre les risques tels que le vol, la perte ou le dommage de l'article livré.

Il existe deux autres formes innovatrices inventées par les plateformes pour gagner leur profit – le frais d'adhésion et la marge de revente (Rougès & Montreuil, 2017). Le premier mécanisme peut être considéré comme un abonnement du service de livraison - le client paie une somme fixée pour une période décidée d'un mois ou d'un an, et pourra bénéficier d'un nombre illimité de livraisons durant cette période. Il est adopté par Instacart, ainsi que Doorman, qui a malheureusement cessé ses activités en 2017 (Buhr, 2017). Kung et Zhong (2017), à partir des simulations selon la théorie du jeu,

démontrent que le frais d'adhésion est le moyen le plus profitable de tarification, mais ceci nécessite un soutien par des études empiriques. D'ailleurs, certaines compagnies adoptent une politique de livraison gratuite pour les articles achetés. Si cela est plutôt normal pour les plateformes qui sont elles-mêmes de gros vendeurs en ligne comme par exemple Amazon et JD, le modèle de WunWun semble créateur, même si non durable - cette compagnie a disparu en 2015. En développant un grand réseau de partenariat avec les restaurants et les magasins, WunWun offrait la livraison gratuite pour tout article dont le prix était supérieur à 10 dollars, en cherchant des produits au bas prix et les proposant aux clients (Porges, 2013). En faisant cela, ils espéraient que la marge de revente pourrait non seulement couvrir le coût de livraison mais aussi générer un profit (Crook, 2013).

Il faut se rappeler que dans la pratique, une plateforme a souvent plusieurs sources de revenus. Instacart, par exemple, profite aussi de la marge de revente et impose quand même un frais fixe pour tout achat excédant un montant plafond par ses clients adhérents (Rougès & Montreuil, 2014). Finalement, malgré les différences des modèles de revenue, le même principe s'applique à toutes les compagnies : la source primordiale du profit est le client qui souhaite utiliser le service logistique, et le profit est toujours partagé entre la plateforme et le livreur.

2.6 La LEO : avantages, obstacles, et solutions

2.6.1 Avantages

À partir de la littérature, nous pouvons identifier plusieurs avantages de la LEO pour les clients, les fournisseurs de LEO, les commerçants, les livreurs, et la société.

Tout d'abord, les clients peuvent généralement bénéficier d'un service plus rapide grâce au modèle point à point où un seul livreur est dédié à la livraison pendant tout le trajet, contrairement au service traditionnel où la fréquence de livraison est fixée, avec un modèle consolidation-déconsolidation (GIC/GCC, 2016; Mladenow et al., 2016; Rougès et Montreuil 2014; Xie, 2016). Cet aspect instantané est aussi assuré par l'application des algorithmes basées sur la proximité géographique (Qian, 2016; Xie, 2016). En même temps, le service peut être plus personnalisé et flexible en ce qui concerne, par exemple, l'heure et l'endroit de réception, puisque le client et le livreur peuvent rester en contact direct l'un avec l'autre pendant la livraison (Xie, 2016) et, comme nous avons vu précédemment dans le cas de la LEO décentralisée, même avant la livraison. D'ailleurs, la LEO permet aux clients d'acheter une plus grande variété de produits en ligne (GIC/GCC, 2016, Rougès & Montreuil, 2014). En effet, dans un contexte de l'achat en ligne traditionnel, les clients ne peuvent que recevoir à la maison les produits achetés depuis les vendeurs qui sont en ligne. Les livreurs LEO viennent combler cette lacune en allant chercher les produits désirés dans un magasin ou restaurant physique qui n'a pas de moyen pour vendre en ligne ou de livrer par lui-même, avant de les déposer jusqu'à la porte des clients. Rougès et Montreuil (2014) mentionnent aussi que le prix de ce service rapide peut être inférieur ou en tout cas

comparable à celui de la livraison traditionnelle.

Pour les fournisseurs et les commerçants, la LEO les aide à économiser les coûts d'opération en évitant de gérer une équipe de livraison régulière, d'investir dans l'équipement de transport, et de payer le carburant (FBIC, 2015; GIC/GCC, 2016; Qian, 2016; Rougès & Montreuil, 2014). D'après Zhu et al. (2016), cela permet aux fournisseurs de mieux se concentrer sur la construction et la maintenance de la plateforme informatique, et aux commerçants, sur leurs activités principales. Et pour Mladenow et al. (2016), les fournisseurs pourront ainsi établir leurs réseaux de clientèle et des communautés locales puisque sous la LEO, un client pourrait aussi être un livreur et *vice versa*. En général, l'économie devrait être encore plus grande pour les commerçants, vu qu'ils sous-traitent le service logistique entièrement aux fournisseurs de la LEO, qui devraient de toute façon gérer et superviser l'opération de livraison même si les livreurs sont de l'externe. La sous-traitance permet aussi aux commerçants, à l'exclusion des restaurateurs, de réduire leur niveau de stock (Rougès & Montreuil, 2014; Shi, 2017), puisque les marchandises peuvent désormais être transportées directement depuis l'entrepôt. En outre, tout comme le fait qu'avec la LEO les clients peuvent accéder, sans se déplacer, aux marchandises des magasins physiques, ces derniers arrivent aussi à vendre leurs produits à une plus grande clientèle, et donc à rivaliser avec leurs concurrents de vente en ligne (Rougès & Montreuil, 2014).

Côté livreurs, les bénéfices résident principalement sur deux aspects. Il y a d'abord la possibilité de générer de la richesse. Pour les voyageurs et les pendulaires, il s'agit de l'argent de poche pour rembourser les frais de voyage ; et pour les professionnels, cela leur permet de devenir des autoentrepreneurs et de gagner leur vie (GIC/GCC, 2016; Rougès & Montreuil, 2014). Les livreurs LEO jouissent aussi d'une grande flexibilité en termes des horaires et du contenu du travail, avec le droit de choisir les commandes dont les exigences telles que le délai et le trajet qui leur conviennent (FBIC, 2015; Qian 2016).

Enfin, la valeur sociale de la LEO est non négligeable. En maximisant l'efficacité de l'utilisation des ressources, elle peut soulager les embouteillages dans les zones urbaines et réduire la pollution de l'air (FBIC, 2015; GIC/GCC, 2016; Mladenow et al., 2016; Rougès & Montreuil, 2014; Shi, 2017). Elle permet aussi de contenir le chômage en créant des emplois (FBIC, 2015, GIC/GCC 2016, Mladenow et al. 2016, Rougès et Montreuil, 2014), et de répondre aux demandes croissantes du commerce électronique (FBIC, 2015; GIC/GCC, 2016).

2.6.2 Risques et obstacles

Comme tout service naissant, la LEO rencontre des obstacles et risques sur sa voie de développement.

Les clients portent leurs plaintes particulièrement sur la qualité de service, la sécurité

de marchandise et des personnes : la livraison peut être en retard ; le colis risque d'être volé, perdu, ou endommagé pendant la livraison ; les informations personnelles des clients seraient divulguées et leur vie privée ou même sécurité personnelle sont sous risque (FBIC, 2015; GIC/GCC, 2016; Mladenow et al., 2016; Rougès & Montreuil, 2014; Yin, 2016). Selon Yin (2016), ceci est peut-être lié à une spécificité de la LEO qui se diffère des autres formes de services en économie du partage - pendant le service, le client et le livreur ne sont pas au même endroit comme dans le cas du covoiturage de Uber ou Didi, et le client manque de moyen pour contrôler le processus de livraison. Mladenow et al. (2016) rappellent que la non-contrôlabilité des livreurs et donc les risques accompagnés proviennent d'un élément constitutif de la LEO - la masse de livreurs n'est pas prédéfinie, et donc ne peut pas être connue à l'avance. L'autre problème commun est la non-disponibilité du service pendant certaines périodes - heures du mauvais temps, jours fériés et heures de pointe (GIC/GCC, 2016; Xuan, 2016), et la faible disponibilité pour certains trajets tels que les livraisons interurbaines, interrégionales, ou celles dans les petites villes (Mladenow et al., 2016). Dans ces situations-là, faute d'avoir suffisamment de coursiers, le choix des clients sont limités.

Les fournisseurs, eux aussi, rencontrent des défis tels que l'instabilité des livreurs et des coûts inattendus de gestion. La rotation des livreurs est haute à cause de leur statut indépendant, ce qui fait en sorte que les compagnies ne peuvent pas avoir une force de livraison stable pour satisfaire aux demandes des clients. Pour la même raison, les livreurs manquent de fidélité envers les compagnies et ces dernières doivent beaucoup investir dans la formation des livreurs et la gestion de la qualité du service (FBIC, 2015; GIC/GCC, 2016; Yin, 2016). En outre, la forte dépendance de la LEO sur la technologie génère des coûts additionnels pour développer des logiciels et des appareils de suivi GPS (Mladenow et al., 2016).

Pour les livreurs, ils sont d'abord exposés aux risques liés au manque du statut légal. Dans les pays en développement comme la Chine, le statut des coursiers LEO est ambigu et ils n'ont pas vraiment l'accès à la protection sociale ou à l'assurance maladie (Lei, 2017). Or, sous la double-pression des clients et des plateformes LEO concernant le délai de livraison, c'est un groupe qui tombe souvent victime des accidents routiers (AI Caijing, 2017). Il y a aussi le risque de s'exposer aux matières explosives ou nocives dans le cas où les clients demandent d'expédier des articles interdits (GIC/GCC, 2016, Rougès & Montreuil, 2014). En effet, la LEO souffre d'un problème de l'abus de confiance et ce, mutuellement (Rai et al., 2017; Rougès & Montreuil, 2014) - si les intérêts des clients peuvent être abîmés par des livreurs non-disciplinés, les livreurs aussi risquent de subir des violations de leurs propres intérêts. En outre, à partir de la relation employeur-employé, Mckinnon (2016) révèle que les coursiers peuvent souvent être exploités par les plateformes et ne gagnent pas autant qu'ils consacrent, malgré leur participation dite volontaire. Cao (2017) partage d'ailleurs son souci concernant la tendance de professionnalisation parmi les pratiques de l'économie du partage. Le marché de la LEO risque d'être monopolisé par les professionnels, laissant

peu d'espace aux amateurs qui ne veulent que s'engager sur une base non régulière, ce qui dévie donc de l'idée initiale du partage des ressources.

Nous pouvons aussi constater un défaut inhérent de la LEO qui concerne la nécessité d'avoir une masse critique, non seulement de coursiers et de clients (Rougès & Montreuil, 2014), mais aussi de commerçants (GIC/GCC, 2016). Pour attirer des clients et pour que leurs demandes puissent être satisfaites dans un court délai, il faut un nombre suffisant de livreurs et de commerçants (dans le cas des livraisons d'articles achetés). De même, afin d'avoir assez de livreurs et de commerçants en tant que collaborateurs, la plateforme devrait déjà accumuler suffisamment de clients. C'est ainsi un problème de l'œuf et de la poule.

Concernant l'impact social, finalement, est-ce vraiment si idyllique que notre planète puisse être sauvée grâce à la LEO ? Rai et al. (2017) et Rougès et Montreuil (2014) mettent leur doute : le modèle point à point, personnalisé de la LEO ne mène-t-il justement pas à plus d'émissions et d'embouteillages ? Dans le modèle traditionnel, effectivement, nous pouvons acquérir des économies d'échelle grâce à la consolidation des colis et à la fixation des trajets et des heures de livraisons. La LEO, sauf dans les cas de livraisons par les pendulaires et voyageurs, demande beaucoup plus de déplacements pour la même quantité de livraison. Il est donc difficile de dire que la LEO est plus écologique surtout quand on se rappelle que la plupart des joueurs récents avec des affaires prospères utilisent les professionnels (Qi et al., 2016).

Le tableau suivant présente une synthèse des points essentiels que nous avons évoqués ci-dessus.

Tableau 2.2 Avantages et risques/ obstacles de la LEO indiqués par la littérature existante

	Avantages	Risques/ obstacles
Pour clients	<ul style="list-style-type: none"> • Service rapide, personnalisé et flexible • Possibilité d'acheter une plus grande variété de produits en ligne • Prix abordable 	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise qualité de service (retard, colis volé, perdu ou endommagé) • Divulgence des informations personnelles • Service pas toujours disponible
Pour compagnies	<ul style="list-style-type: none"> • Actifs légers et meilleure concentration sur les services informatiques • Possibilité de développer des réseaux avec la clientèle et les communautés locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité d'avoir une masse critique de coursiers, de clients, et de commerçants • Instabilité des livreurs, des coûts inattendus de gestion • Coûts additionnels pour développer des logiciels et des appareils du suivi
Pour commerces	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure concentration sur les affaires centrales • Réduction du niveau de stock • Accès à une plus grande clientèle 	Non mentionné
Pour livreurs	<ul style="list-style-type: none"> • Génération de richesse • Flexibilité du travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Statut légal ambigu, manque de protection sociale • Sécurité au travail (accidents, livraison des matières dangereuses...) • Exploitation
Pour société	<ul style="list-style-type: none"> • Trajets partagés soulageraient les embouteillages et la pollution de l'air • Création des emplois • Contribution au développement du commerce électronique 	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle point à point et trajet dédié créeraient plus d'émissions et d'embouteillages

2.6.3 Solutions

Des pistes de solutions ont aussi été proposées pour résoudre certains problèmes relevés ci-dessus. Elles sont loin d'être exhaustives et nous souhaitons fournir plus d'idées au fur et à mesure de notre analyse du cas.

Afin de mieux gérer les livreurs et de garantir la qualité du service, plusieurs mesures pourraient être adoptées : il faut d'abord appliquer de strictes procédures de sélection

pour vérifier les informations personnelles et l'expérience passée des candidats ; dès le recrutement, un système d'évaluation continue devrait être mis en place pour laisser la parole aux clients de donner leurs retours sur le service reçu (Lei, 2017; Qian, 2016; Rougès & Montreuil, 2014; Zhu et al., 2016). Rougès & Montreuil (2014) proposent de rendre les informations des livreurs transparentes en créant des pages personnelles sur la plateforme afin de rassurer les clients. Zhu et al. (2016) et Lei (2017) suggèrent d'établir un système d'évaluation à crédits accumulés sur la base duquel on peut récompenser ou punir les livreurs. Par ailleurs, pour assurer la sécurité du livreur et du colis livré, il serait dans l'intérêt des fournisseurs de la LEO d'assurer leurs livreurs et les articles (Lei, 2017). Dans la pratique, l'approche adoptée par Ren Ren Express en Chine semble pertinente : une fois qu'une commande est choisie par le livreur, une somme d'argent égale à la valeur estimée du colis sera bloquée depuis sa carte de crédit préinscrite et ne sera débloquée qu'à la confirmation de réception par le client. En même temps, les informations personnelles du client seront effacées dans le système (Pan, 2014). Quant à la non-disponibilité du service aux périodes de pénurie de livreurs, les compagnies devraient innover à propos des moyens d'incitations en invitant, par exemple, les livreurs à devenir des mini-actionnaires et à recevoir des dividendes (Xuan, 2016). Elles pourraient aussi mieux adapter leurs algorithmes pour concevoir des trajets plus efficaces (Lei, 2017). Ce serait en outre une bonne idée de conserver une équipe de livreurs réguliers qui peuvent agir immédiatement selon la distribution des tâches par la plateforme (Liang, 2016), mais cela, évidemment, demande beaucoup d'investissement.

Qian (2016) et Xuan (2016) parlent aussi de la nécessité de renforcer ou modifier la réglementation pour la synchroniser avec le rapide développement de l'industrie. En effet, la réglementation est toujours en retard face aux incessantes pratiques d'affaires innovantes. Sans une définition juridique claire pour ce genre de services et pour le statut du livreur, toute proposition d'amélioration risque de s'orienter vers une mauvaise direction (Xuan, 2016).

2.7 Un cadre d'évaluation pour la LEO ?

À part des descriptions plutôt intuitives basées sur l'observation, des auteurs ont aussi essayé de théoriser leurs recherches en adoptant des approches diverses pour analyser la LEO. Parmi ces études, il y a notamment celles (Frehe et al., 2017; Mehmman et al., 2015; Rai et al. 2017, Rougès et Montreuil, 2014) qui recourent à des cadres holistiques et celles (Mladenow et al., 2016; Wei et al., 2017; Yin, 2016) qui traitent certains aspects spécifiques.

Précurseurs en recherche de la LEO, Rougès et Montreuil (2014) proposent d'emprunter l'approche tétraédrique inventée par Caisse et Montreuil (2004) pour analyser les modèles d'affaires de cette nouvelle industrie. Cette approche permet une visualisation des quatre pôles – caractère, parties prenantes, offre et création - et des relations dyadiques entre eux. Le caractère ressort de la dimension normative et

implique les valeurs et les visions d'une compagnie. Les parties prenantes, bien entendu, comprennent les clients, les coursiers et les fournisseurs de la LEO. Par offre, on entend les types de services offerts et par création, le processus dans lequel un service est offert. L'avantage de ce modèle est qu'il montre aussi les relations entre les quatre pôles. Par exemple, Rougès et Montreuil (2014) prêtent notamment leur attention aux échanges entre les offres et les clients, parce que c'est là où émergent les modèles de revenus.

Frehe et al. (2017) fournissent aussi un modèle d'évaluation holistique. À partir des interviews effectuées avec des professionnels, ils affirment que la LEO ne peut pas être limitée au domaine de la logistique - sa discussion devrait s'étendre aussi aux champs de l'administration d'affaires et des systèmes d'information. Afin de développer un modèle de référence pour les compagnies de la LEO d'une manière pertinente, selon eux, il faut considérer tous les aspects suivants : la stratégie pour atteindre un objectif spécifique d'une manière coordonnée, les ressources pour commencer et faire continuer le service, les réseaux pour acquérir de nouvelles ressources, l'aspect financier qui comprend la source des financements et celle des revenus, la structure organisationnelle, et finalement le potentiel du développement. Ces éléments, pour Frehe et al. (2017), permettent de définir un modèle d'affaires formel de la LEO. Cette étude est en fait un approfondissement d'une tentative précédente, par la même équipe de recherche, d'établir un outil analytique pour mesurer le niveau de maturité d'une compagnie de la LEO (Mehmann et al. 2015). Plus précisément, ils ont exploré quatre dimensions - environnement, économie, communication et sécurité - qui comprennent chacune plusieurs facteurs. Ils ont ensuite défini une grille d'évaluation avec quatre niveaux - restrictif, fonctionnel, efficace et innovateur, pour déterminer la maturité d'une compagnie sur chaque facteur. Par exemple, en termes du marché, qui est dans la catégorie de l'environnement, ils pensent que le service LEO est restrictif si la firme a seulement une présence régionale, mais fonctionnel si la présence est nationale. Et concernant le revenu qui est un facteur économique, le service est vu comme fonctionnel s'il est basé sur les transactions, mais innovateur s'il prend la forme de l'abonnement (frais d'adhésion).

Rai et al. (2017) se penchent sur non seulement la durabilité économique de la LEO, mais aussi son implication sur les durabilités sociale et environnementale. Leur examen se fait à travers des caractéristiques qu'ils ont identifiées sur chaque partie concernée. Par exemple, pour les clients, ils font la distinction entre les clients d'affaires et ceux qui sont des individus ; et pour les plateformes, plusieurs aspects, y compris le modèle de revenus, la stratégie et le marketing, sont discutés. La prochaine étape est alors de décider, respectivement, si ces caractéristiques ont un impact sur les durabilités économique, sociale et environnementale.

Il y a aussi des études qui examinent des éléments spécifiques de la LEO. Mladenow et al. (2016), par exemple, ont développé une méthode de notation qui a pour but de comparer la LEO avec la logistique traditionnelle. Ces auteurs espèrent pouvoir aider

les entreprises à choisir une forme appropriée pour fournir leurs services logistiques, en mesurant la performance sur quatre aspects – le prix, la ponctualité, la possibilité de livraison le jour même, et la possibilité de faire le suivi et le traçage du colis. Chaque paramètre peut être doté d'un poids différent selon son importance dans le jugement humain. Wei et al. (2017), en étudiant la LEO des produits frais, proposent un cadre d'évaluation, aussi à la base d'une méthode de notation, des risques qui couvrent deux niveaux d'indicateurs. Les indicateurs du premier niveau sont le risque du marché, le risque du recrutement des livreurs, le risque de la chaîne logistique, et le risque de la plateforme. Sous chaque catégorie, il y a des sous-indicateurs du deuxième niveau. Par exemple, le risque du marché provient de l'incertitude liée à l'accès du marché et à la réglementation, et le risque de la plateforme concerne la stabilité du fonctionnement de la plateforme et le contrôle des informations qui y circulent. Finalement, Yin (2016) fournit des pistes d'évaluation sur la capacité d'une entreprise de la LEO d'acquérir et de maintenir des parts de marché. Selon elle, le fait d'avoir un réseau de partenariat stable avec les grandes entreprises de vente en ligne en constitue un critère essentiel.

2.8 La LEO express intra-urbaine, qu'est-ce qui en est spécial ?

Nous pensons qu'il est également important de mener une discussion plus ciblée sur le marché niche où s'installe notre cas à étudier. Cette section tente donc de synthétiser et d'examiner les caractéristiques qui semblent plus visibles en LEO express intra-urbaine.

Nous avons indiqué dans l'introduction que la LEO express intra-urbaine sert la population citadine et se distingue d'abord par son exigence sur la rapidité et la disponibilité immédiate des services. Ce critère élimine déjà l'option d'avoir une plateforme décentralisée où les activités de livraison par les livreurs occasionnels se coordonnent d'une manière spontanée. En effet, presque tous les services de la LEO express intra-urbaine adoptent un modèle centralisé avec une plateforme qui contrôle les flux des informations, des marchandises et de l'argent, et un groupe de livreurs qui sont, s'ils ne sont pas tous professionnels à temps plein, au moins dédiés à la livraison et la voient comme un travail sérieux (Wang, 2017).

Deuxièmement, la haute concurrence dans le marché de la LEO express intra-urbaine montre que c'est une activité typiquement à caractère commercial, ce qui exclut la possibilité de mener le service à la base des valeurs communautaires. Les exemples d'investissement, de rachat et de fusion que nous avons mentionnés plus tôt se sont tous passés à l'intérieur de ce marché niche. Si Alibaba et d'autres capitaux de risque ont investi USD 150 millions en Dianwoda (China e-Business Research Center, 2017), leur but principal, sans aucun doute, n'était certainement pas de développer les communautés locales, mais de satisfaire aux exigences de leurs actionnaires en termes du profit économique.

Il est aussi à noter que pour être capable de répondre aux demandes des clients à tout moment et pour éviter les situations où il n'y pas assez de livreurs indépendants

disponibles, quelques plateformes de la LEO express intra-urbaine telles que JD daojia (fusionnée avec Dada en 2016) et Dianwoda détiennent aussi une force de livraison régulière (Dianwoda, 2017; Zhao, 2015). Ces employés à temps plein, placés dans les différentes zones géographiques d'une ville, restent toujours en état d'alerte et pourront intervenir lors des heures de pointe – si une commande n'est pas répondue pendant une certaine période de temps, elle sera automatiquement distribuée aux livreurs réguliers dans la plus proche zone. Zhao (2015) note d'ailleurs quelques conflits d'intérêt entre l'équipe régulière et les livreurs indépendants et des dysfonctions pendant la transition des marchandises depuis le vendeur au livreur, dans le cas d'une livraison pour la vente en ligne. Les livreurs à temps plein, par exemple, ont peur que les livreurs indépendants volent leur travail et le vendeur se plaint que l'arrivée des livreurs indépendants altère le processus normal de la cueillette des marchandises dans leurs magasins. En effet, avec une force de livraison mixte, la question de la coordination interne semble intéressante à explorer.

Concernant le mode de revenus, les fournisseurs de la LEO express urbaine dépendent principalement d'un frais fixe, dont le montant est calculé par les algorithmes selon les spécificités de chaque livraison (Sina, 2017). Une pratique répandue sur les applications chinoises, telles que iShansong et Meituan, est que le frais fixe n'est pas figé tout le temps, mais fait l'objet du changement constant, réalisé par des algorithmes selon la loi de l'offre et de la demande. Lorsqu'il y a une pénurie de livreurs, par exemple, le frais fixe augmentera. Cela est d'ailleurs accompagné d'une option de pourboire dont le montant peut être ajusté par les clients avant d'émettre leurs commandes, selon le degré d'urgence de leurs besoins, pour encore motiver les livreurs potentiels. Le même principe est constaté dans les services de Didi, la plus grande plateforme de covoiturage en Chine. La raison pour les compagnies de choisir le frais fixe comme le majeur canal de revenus mérite notre investigation dans l'étude du cas.

En termes des points positifs et négatifs de la LEO express intra-urbaine, premièrement, le bas prix mentionné par Rougès et Montreuil (2014) n'est pas forcément le cas pour les clients en Chine. D'après notre expérience d'utilisation sur les plateformes principales chinoises, le prix peut être de 3 à 5 fois plus haut que celui de la livraison traditionnelle. Par exemple, si un client à l'est de Pékin veut expédier un document à son collègue qui se situe à 18 KM de l'ouest, il peut choisir la LEO de iShansong qui lui coûtera RMB 46 pour une livraison dans une heure, ou bien la livraison traditionnelle de YTO Express qui arrive le lendemain pour un prix de RMB 10. Quant aux livreurs, une question qui mérite notre attention particulière est la sécurité routière. La haute exigence des clients citadins entraîne naturellement un sévère contrôle de la qualité par la plateforme qui impose normalement une amende pour les livraisons en retard. Chez Baidu Delivery, par exemple, le montant de chaque amende peut aller de RMB 200 jusqu'à RMB 500, alors que le revenu par livraison est seulement au tour de RMB 7 (AI Caijing, 2017). La ponctualité de la livraison est donc un critère crucial qu'il faut respecter afin d'éviter l'amende, d'augmenter l'efficacité de la livraison et

donc de maximiser le revenu total. Le résultat ? Les livreurs sont « forcés » de ne pas observer les règles de circulation et les accidents sont fréquents – à Shanghai, tous les deux jours et demi, il se passe un accident routier qui implique une blessure ou même la mort d'un livreur express intra-urbain (AI Caijing, 2017). Suite à ces accidents, il sera d'ailleurs difficile pour les livreurs de réclamer un remboursement satisfaisant de l'assurance : les procédures de réclamation sont souvent très compliquées ; le montant du remboursement est limité ; la plateforme et la compagnie d'assurance tendent à mettre la responsabilité sur le dos de l'une ou l'autre (Wen, 2017). Par ailleurs, en termes de l'impact socio-environnemental, l'implication de la LEO express urbaine est intéressante à discuter. À cause des trajets dédiés aux demandes des clients, mais non partagés avec les livreurs occasionnels, ce mode de livraison pourrait augmenter les émissions de gaz à effet de serre dans la ville et le risque d'embouteillage. Mais la particularité dans le marché chinois est que les livraisons en ville sont assumées par les vélos électriques qui n'émettent aucune émission et n'occupent qu'un espace limité. Les problèmes de la pollution pendant le processus de fabrication des vélos électriques et la question de la sécurité mis à côté, la LEO express urbaine n'aggrave pas la situation – même si elle ne l'améliore pas non plus.

Pendant l'élaboration de notre guide d'entretien, nous donnerons plus d'importance à ces spécificités de la LEO express intra-urbaine, tout en tenant en compte d'autres caractéristiques plus générales de la LEO que nous avons mentionnées précédemment.

Chapitre 3. Paradigme et méthodologie de recherche

Cette recherche prend la forme d'une étude de cas pour avoir une compréhension contextualisée et détaillée de l'opération de la LEO dans son plus grand marché - la Chine. Dans cette partie, nous présenterons l'approche et les méthodes avec lesquelles nous aborderons la question de recherche. Premièrement, nous énoncerons et justifierons le paradigme de recherche de ce mémoire. Ensuite, nous expliquerons d'une manière générale notre stratégie qui est de combiner l'étude de cas avec la théorie ancrée. Cela sera suivi par une description et une justification de notre choix de cas – la compagnie X. Ensuite, nous parlerons de notre méthode de collecte des données – les entretiens semi-structurés, ainsi que de la façon avec laquelle nous interpréterons les données. Nous achèverons cette partie par une brève description de nos guides d'entretien.

3.1 Le pragmatisme - réconcilier l'interprétativisme et l'approche critique

En sciences sociales auxquelles les sciences de gestion appartiennent, il existe trois grands paradigmes de recherche avec différentes natures ontologiques et épistémologiques – positivisme, interprétativisme, et approche critique (Hallebone & Priest, 2009). Le premier prône une ontologie où la réalité est objective et détachée de l'expérience humaine (Hallebone & Priest, 2009). Cette séparation entre l'objet et le sujet est aussi présente dans le processus de l'acquisition des connaissances, où l'objet peut être passivement observé et perçu par le sujet (Girod-Séville & Perret, 1999). L'interprétativisme nie cette dualité et reconnaît la subjectivité de ce qui est étudié. Il affirme donc que la réalité est socialement construite par les perceptions des participants dans la situation en question et que la quête des connaissances est réalisée par l'interprétation de ce qui sort du dialogue perpétuel entre les sujets (Hallebone & Priest, 2009; Creswell, 2014). L'approche critique prend une position moins individualiste que l'interprétativisme en reconnaissant le rôle des facteurs structurels et objectifs dans son ontologie. En même temps, elle est émancipatoire dans le sens qu'elle cherche à changer le statu quo qui est dominé par les inégalités dans les rapports de force, alors que l'interprétativisme reste au niveau descriptif (Hallebone & Priest, 2009).

Plusieurs auteurs (Creswell, 2014; Saunders et al., 2009; Tashakkori & Teddlie, 1998) parlent aussi du pragmatisme - approche pluraliste qui n'est pas liée à un système philosophique spécifique. C'est alors aux chercheurs de choisir une ontologie et une épistémologie qui correspondent le mieux au contexte de recherche. Notre recherche adopte cette position. Ontologiquement, nous prenons en considération à la fois la réalité créée par la macrostructure socio-économique dans le temps et celle qui est construite par l'expérience des individus. Cela est accompagné par une épistémologie aussi mixte qui comprend non seulement un examen critique de la macrostructure, mais également l'interprétation des perceptions humaines. Dans tous les deux processus, nous sommes conscients du biais qu'apportent nos propres connaissances à la recherche. Finalement, notre but réunit ceux de l'interprétativisme et de l'approche critique. Si les

deux premières questions visent à comprendre et à décrire la situation, les deux autres se penchent plutôt sur les possibilités du changement. Par changement, on n'entend évidemment pas les révolutions sociales, mais les améliorations au niveau technique. Néanmoins, la proposition de ces améliorations dépendra de la compréhension approfondie du macroenvironnement. En effet, une fois que nous positionnons le phénomène de la LEO dans le contexte socio-économique et culturel de la Chine contemporaine, nous pouvons lier beaucoup de problèmes qui paraissent « opérationnels » à première vue à des inégalités cachées dans les rapports de force. Par exemple, les conflits entre les coursiers et les plateformes peuvent être très bien examinés sous l'angle des clivages urbain/rural et ouvriers/capitalistes.

Malgré notre vision pragmatique et notre approche mixte, la plupart de nos données viennent de sources subjectives, ce qui fait que notre principal travail sera l'interprétation. Cette dernière constitue aussi la base pour nous de chercher les améliorations. Dans le reste de ce chapitre, nous expliquerons nos démarches d'interprétation.

3.2 Étude de cas par la théorie ancrée

L'étude de cas est une enquête empirique sur un phénomène lors que les frontières entre ce phénomène et son contexte sont floues (Yin, 2014). Eisenhardt (1989) attribue trois objectifs aux études de cas – description, vérification de théorie et génération de théorie, dont le premier correspond à notre recherche. Vis-à-vis d'un phénomène tout récent, notre intérêt primaire est de le comprendre en profondeur. Sans aucune intention de générer des théories depuis un seul cas, nous pourrions pourtant contribuer aux futurs efforts de théorisation. En observant le fonctionnement d'une entreprise spécifique et en écoutant les propos de nos interviewés, nous espérons trouver des modèles qui ne sont pas indiqués dans les autres recherches sur la LEO mais qui pourraient enrichir la littérature empirique existante et bénéficier les futurs chercheurs.

Pour ce faire, nous nous appuyons sur un outil classique qui est la théorie ancrée. La théorie ancrée, telle qu'initialement conceptualisée par les sociologues américains Glaser et Strauss (1967), vise à découvrir des pistes de généralisation, ou catégories, parmi les éléments récurrents tirés depuis l'observation et la description d'une population spécifique. Il est aussi inévitable de mentionner la divergence entre ces deux auteurs une vingtaine d'années après la publication de leur œuvre. D'après Strauss et Corbin (2008), il faut ajouter un cadre prescriptif aux recherches basées sur la théorie ancrée. Cela signifie un minimum de connaissances *a priori* sur le sujet concerné - même si les recherches ont une nature exploratoire - et un processus d'échantillonnage et de codage plus structuré. Mais selon Glaser (1992), les chercheurs doivent laisser parler les données toutes seules et éviter de se faire influencer par leurs connaissances préexistantes. Dans la présente étude, nous partageons la position straussienne. Nous pensons qu'il est indispensable de s'informer sur le phénomène à étudier par une revue de littérature et que les questions de recherche doivent être clarifiées avant de

commencer le travail du terrain. Pour comprendre nos sujets, nous devons interagir avec eux et cela ne sera pas possible sans une base de connaissances préalable. D'autant plus que, d'un point de vue pragmatique, les éléments déductifs nous aident à mieux guider la recherche et à augmenter notre efficacité – sans des critères préétablis, ce sera difficile de juger si les catégories émergentes sont suffisamment saturées pour terminer la collecte des données. La revue de littérature au chapitre précédent et la recherche primaire sur cette compagnie présentée ci-dessous, servent toutes les deux à mieux encadrer notre analyse.

3.3 La compagnie X

Fondée en 2010 par un entrepreneur en série, la compagnie X se fit connaître premièrement par son expertise en consommation collaborative - un modèle d'achat en ligne qui permet aux consommateurs d'acquérir des produits à un bas prix à la condition que le nombre minimum d'achats soit atteint. Ce modèle innovateur a été vite popularisé parmi les internautes chinois dans une époque où la consommation en ligne était en vive croissance. A l'instar du précurseur américain Groupon, le service de l'achat collectif de la compagnie X a survécu à la haute compétition – si en 2011, il existait en Chine plus de 5 000 sites d'achat collectif (Zhang, 2015), le marché a été monopolisé dans les années suivantes par un nombre limité de géants dont la compagnie X. Cette dernière se distingue par la poursuite de la qualité. Par exemple, lorsque les autres plateformes émettaient plusieurs offres d'achat pour chaque jour, elle se limitait à une offre par jour, ce qui a permis de concentrer le trafic web quotidien sur un seul commerçant et de renforcer sa loyauté. Les produits en vente couvrent un grand éventail : nourritures, repas dans les restaurants, billets de cinéma et d'avion, chambres d'hôtel, etc.

Après avoir établi sa réputation dans le secteur de la consommation collective, la compagnie X a lancé sa stratégie de diversification. Autrement dit, elle s'est transformée d'un site spécialisé en achat collectif à une plateforme généraliste qui offre aussi les ventes individuelles des produits et des services, sans exiger un minimum des acheteurs pour que le prix réduit puisse être appliqué. Mais le terme « achat collectif » est conservé dans l'usage quotidien. Dans le reste de l'article, pour faciliter notre discussion, nous utiliserons toujours ce terme pour désigner ce type de services de vente. De nos jours, la compagnie collabore avec les commerçants de presque 1000 villes chinoises réparties dans toutes les provinces. Ses 600 millions d'utilisateurs actifs placent en moyenne 21 millions de commandes par jour. En 2015, elle est entrée en partenariat stratégique avec une plateforme chinoise majeure qui permet aux consommateurs de publier leurs avis sur les commerces locaux. De plus, elle a entamé son propre service de livraison express, pour satisfaire à une double-demande : les consommateurs qui commandent leurs repas en ligne souhaitent voir les nourritures à la porte le plus tôt possible ; et les restaurateurs qui habitent dans sa plateforme veulent aussi avoir un service logistique rapide et fiable. En effet, si la compagnie X était connue en tant que site de consommation collaborative lors de sa création, son image

d'aujourd'hui est aussi étroitement liée à la livraison express des repas. En 2016, les transactions des repas commandés en ligne par les consommateurs chinois s'accumulent à une valeur totale de RMB 148,4 milliards dont 45,2% est réalisé via la plateforme de la compagnie X.

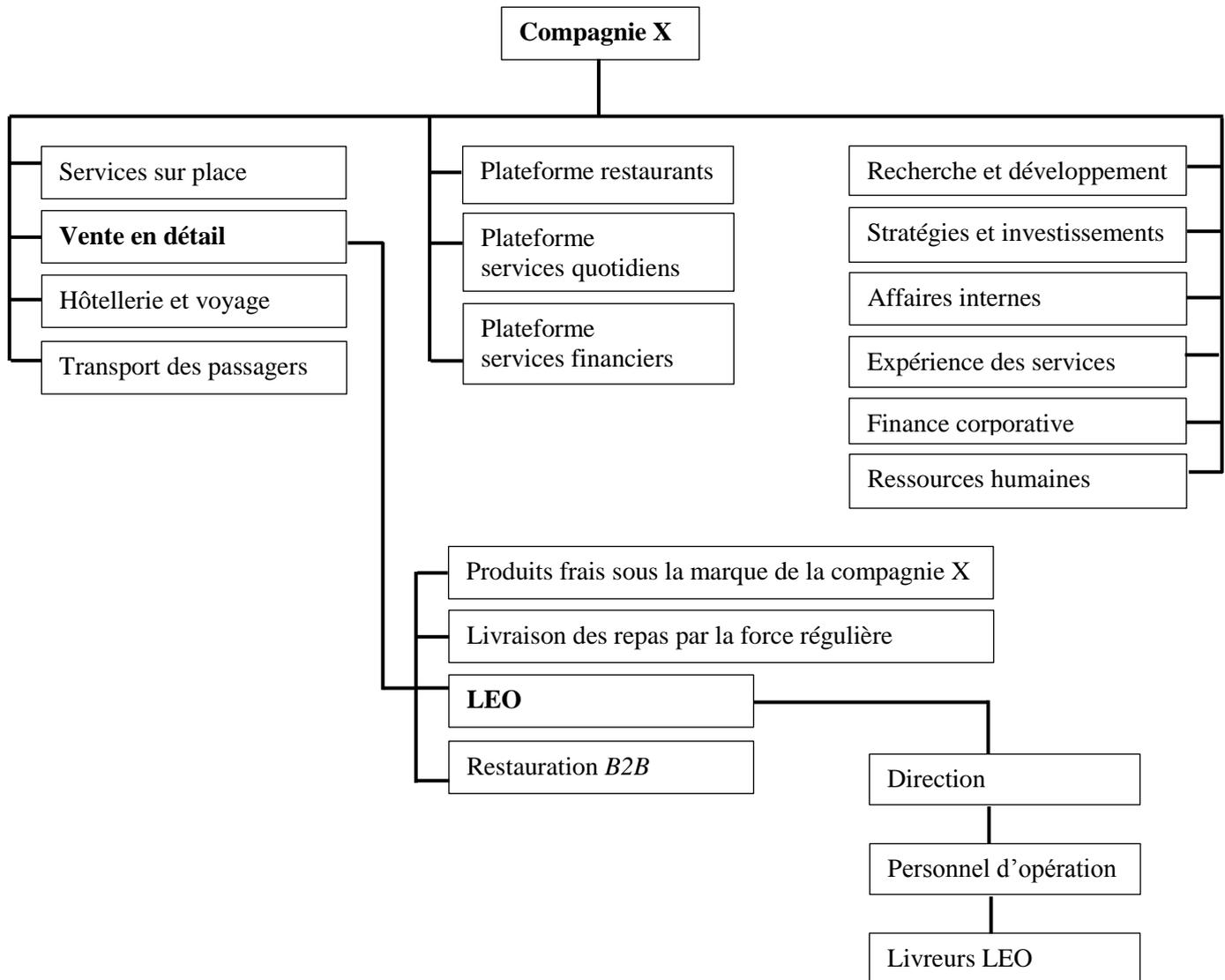
Derrière cette performance, ce sont ses efforts continuels pour construire un réseau de livraison composé d'abord par les coursiers réguliers, et de plus en plus, par les coursiers à temps partiel de la LEO. Jusqu'aujourd'hui, la compagnie gère environ 220 000 livreurs dans tout le pays, mais la majorité (70%) restent toujours des livreurs réguliers. Le service LEO de la compagnie X a été lancé vers la fin de 2015 dans le but de renforcer et de diversifier sa force de livraison. Une semaine plus tard, le service a été établi dans 36 villes chinoises, avec plus de 100 000 commandes par jour, surpassant la performance annuelle des autres plateformes spécialisées combinées - certes, ce haut volume était basé sur la position dominante de la compagnie en livraison express de repas. Au début de 2017, la LEO a été appliquée dans un nouveau service – livraison express intra-urbaine à la demande des clients. Il ne s'agit plus des livraisons de repas commandés en ligne, mais d'un service plus personnalisé selon les exigences des clients. Cela prend essentiellement deux formes : livraison des articles personnels et achat mandaté. Ce dernier consiste à aller acheter un article dans un magasin physique et le livrer au client qui n'a pas le temps de le faire lui-même.

Outre la livraison, la stratégie de diversification s'étend à plusieurs autres domaines y compris la vente au détail de ses propres produits, les services financiers pour les commerces, et plus récemment, le covoiturage. Au total, la compagnie couvre actuellement quatre groupes commerciaux - services sur place, vente en détail, hôtellerie et voyage, et transport des passagers. Le premier désigne tous les services consommés sur place et le deuxième englobe essentiellement la livraison et la vente des produits frais sous sa propre marque. La troisième grappe d'activité vise à servir les besoins des voyageurs tels que la réservation des chambres d'hôtel et des billets de transport. Quant au transport des passagers, il tente de voler une part du marché qui est déjà monopolisé par Didi. Les services LEO appartiennent donc au deuxième groupe commercial. Pour soutenir ces activités centrales, il existe aussi neuf « plateformes » selon l'appellation de la compagnie. On y trouve d'abord la plateforme où habitent les restaurants, celle qui abrite les magasins de services quotidiens, et celle des services financiers. Ce sont en fait les interfaces permettant aux utilisateurs d'acquérir les services. Les six autres ressemblent plutôt aux divisions qui s'occupent des fonctions traditionnelles – recherche et développement, stratégies et investissements, affaires internes, expérience des services, finance corporative, et ressources humaines.

Avec une telle organisation, la compagnie souhaite avoir une couverture exhaustive sur les possibles scénarios de *LBS (Location-based services)*, soit les services géo-dépendants, afin de mieux réaliser leur slogan « manger mieux et vivre mieux ». Basés sur les informations récupérées sur les articles des médias et notre communication avec

les interviewés, nous montrons ci-dessous l'organigramme de la compagnie X, du groupe commercial de la vente au détail, et du département LEO. Il est à noter que cette représentation est plutôt notre reconstruction de la structure essentielle et ne reflète pas tous les détails. Nous pensons qu'elle est suffisante pour notre analyse.

Figure 3.1 Organigramme de la compagnie X, du groupe commercial de la vente en détail, et du département LEO



Pour Yin (2014), il y a cinq sortes de cas qui méritent une étude du cas singulier, au lieu des cas multiples – cas critique, cas particulier, cas commun, cas révélateur, et cas longitudinal. Si nous avons choisi ce cas, la première raison est qu'il est révélateur, dans le sens que c'est une occasion précieuse de pénétrer dans un contexte qui est normalement exclusif. Dans cette industrie hautement compétitive, sans une confiance mutuelle basée sur une relation existante, il sera extrêmement difficile de persuader les entreprises de participer à étude exploratoire accompagnée d'entrevues. Le fait que

nous avons une personne de contact qui est un cadre d'opération de la LEO de la compagnie X facilitera notre examen de son fonctionnement en coulisse et permettra de révéler ce qui est difficilement accessible par la communauté académique.

L'autre raison est liée à la particularité de ce cas et cela se montre par deux aspects. Tout d'abord, contrairement à la plupart des cas discutés par les chercheurs et journalistes, la compagnie X n'est pas une jeune pousse spécialisée en LEO depuis le premier jour de son opération, mais une plateforme de vente en ligne bien établie avec une influence non négligeable dans le secteur de la restauration. En étudiant une telle entreprise, nous espérons découvrir ce qu'il y a d'exceptionnel dans ses efforts de diversification. En même temps, bien qu'un nouvel arrivant dans la LEO, la compagnie X est un joueur expérimenté en consommation collaborative et en logistique intra-urbaine. L'achat collectif, notamment, demande la participation d'un nombre minimum de consommateurs pour qu'une transaction puisse être achevée. Cette expérience de gérer une foule inconnue peut être parfaitement empruntée par les opérations de la LEO qui exige aussi la participation d'un nombre minimum de livreurs au pôle de l'offre. Par exemple, les techniques pour calculer les tarifs majorés de livraison lorsqu'il y a un manque de livreurs pourraient s'inspirer de l'expérience de la détermination des seuils d'achat et de rabais appropriés. Les deux questions tombent dans la catégorie de la recherche opérationnelle dont le but est de maximiser le profit de la plateforme. En outre, le savoir-faire de cette compagnie en livraison express intra-urbaine par la force régulière pourrait sans aucun doute fournir des leçons importantes en termes du routage et de la gestion des livreurs. Ce serait donc intéressant de voir comment la compagnie X utilise ses expertises dans ces deux domaines pour développer son service de la LEO.

3.4 Méthodes de la collecte et de l'analyse de données

Il est d'abord à noter que dans une recherche inspirée par la théorie ancrée, il n'y a pas de frontières tranchées entre le processus de la collecte de données et celui de l'analyse. En effet, ces deux processus sont en constante interaction l'un avec l'autre : basé sur les premières données, le chercheur réfléchit sur la possibilité d'identifier des concepts ou catégories sous-jacents, ce qui nécessiterait de retourner à la source pour de nouvelles données. Idéalement, l'interaction continue jusqu'à ce que la saturation théorique soit atteinte, ou en d'autres mots, à ce qu'il n'y ait plus de variations au sein des catégories existantes, ni de nouvelles catégories (Glaser & Strauss, 1967). Dans la pratique, évidemment, c'est au chercheur d'exercer son jugement personnel à la base des connaissances précédemment acquises pour délimiter l'étendue et la profondeur théorique de sa recherche, sinon, comme rappellent Glaser et Strauss eux-mêmes (1967), de nouvelles perspectives pourraient toujours surgir même au jour où le manuscrit est en révision. Pour notre cas, afin de ne pas trop occuper le temps précieux de nos interviewés, nous utilisons cette méthode avec modération.

Les entrevues semi-structurées constituent le moyen principal pour la collecte de nos données. Nous avons composé notre échantillon d'interviewés en combinant la

technique « boule de neige » et l'échantillonnage théorique. Les premiers interviewés ont été recrutés grâce à l'introduction par la personne de contact. Pour le reste, on les a approchés avec l'aide des participants qui avaient préalablement accepté notre demande. En parallèle, on a identifié trois groupes de personnes – livreurs du terrain, cadres d'opération, et hauts gestionnaires. Cette catégorisation correspond bien à la structure organisationnelle du secteur LEO de la compagnie et nous donnera une vision globale de leurs affaires. Vu que les livreurs sortent d'une énorme population mère (environ 66 000), nous avons intégré certains critères prédéfinis tels que l'âge, le sexe, l'endroit du travail (grandes villes ou petites villes) dans le processus de « boule de neige ». Nous pensons que ces facteurs pourraient révéler des éléments pertinents à nos questions de recherche. La sélection des cadres d'opération et des hauts gestionnaires était relativement simple parce que leurs nombres sont limités. Nous avons demandé à tous les 8 cadres d'opération qui travaillent au siège social de Pékin et qui gèrent les opérations à l'échelle nationale. Quant aux autres 32 travaillant dans les bureaux régionaux, on a encore appliqué l'approche « boule de neige » et ensuite trié selon la taille du marché local. Nous avons également essayé de solliciter l'accord de tous les 8 hauts gestionnaires dont les responsabilités sont liées au service LEO. À la fin, nous avons parlé avec 15 livreurs du terrain dont 2 femmes, 3 cadres d'opération basés au siège social, 3 cadres qui travaillent dans les succursales des villes plus petites, ainsi que 3 hauts gestionnaires dont les responsabilités spécifiques, à leur demande, ne peuvent pas être divulguées.

Ces entrevues ont été effectuées sous deux formes – téléconférence avec ceux qui avaient la disponibilité de parler pendant une heure, et échange de messages écrits pour ceux qui étaient moins libres. Les deux formes d'entrevues étaient réalisées sur Internet, via les outils informatiques tels que QQ et WeChat qui sont très répandus parmi les Chinois. Sachant que les employés de cette industrie ont un haut rythme de travail, on a décidé de laisser un maximum de flexibilité à nos interviewés pour choisir leur mode de réponse préféré. Par ailleurs, peu importe la forme d'entrevue, les questions leur ont toujours été envoyées à l'avance afin qu'ils puissent mieux se préparer. En outre, pour essayer d'atteindre la saturation théorique, nous avons besoin de faire l'aller-retour entre les données et l'analyse, donc de poser des questions supplémentaires aux interviewés. Cette étape était faite par l'échange de messages écrits. De plus, des entrevues exploratoires ont été accomplies avec la personne de contact depuis le tout début de notre étude, ce qui nous a permis de mieux encadrer la recherche, de déterminer les répondants et d'ajuster les questions à poser.

Après avoir collecté les propos, nous nous appuyons principalement sur l'analyse thématique afin de résumer les réponses des interlocuteurs à nos questions, qu'elles soient pré-élaborées dans les guides d'entretien ou posées au milieu des entretiens en tant que réactions à leurs réponses. En termes de codage, nous suivons les trois étapes classiques proposées par Corbin et Strauss (2008), soit codage ouvert, codage axial, et codage sélectif. Pendant la phase du codage ouvert, nous lisons toutes les données et

les acceptons en tant que telles. Ensuite, nous tentons d'identifier des catégories et sous-catégories en examinant leurs similitudes et différences ainsi que les scénarios négatifs qui ne tombent pas dans une catégorie spécifique. À la deuxième étape, il s'agit d'explorer les relations entre ces catégories. Sur cette base, pendant la troisième phase, on essaie de découvrir des variables centrales autour desquelles un codage plus ciblé pourra être effectué. En parallèle, nous mobilisons aussi l'analyse interprétative qui décortiquerait le sens caché en examinant par exemple le ton des interlocuteurs et la qualité des phrases parlée/ écrites. Mais cela reste une méthode complémentaire.

Nous résumons notre méthodologie dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3.1 Méthodologie de recherche

Paradigme	Approche	Méthodes de collecte	Groupes interviewés	Méthodes d'échantillonnage	Méthodes d'analyse
Pragmatisme	Étude de cas par théorie ancrée	Interviews semi-structurés	Livreurs, cadres, gestionnaires	« Boule de neige » & échantillonnage théorique	Thématique & interprétatif

3.5 Guides d'entretien

Étant données les vastes différences en termes de la nature du travail et de la position hiérarchique entre nos trois groupes d'interviewés, nous avons préparé un guide d'entretien séparé pour chaque groupe. Ces trois versions partagent pourtant une structure similaire qui contient trois piliers, ou trois grappes de questions. La première grappe concerne les questions descriptives sur le modèle d'affaires, soit les trois flux (information, marchandise, argent), les défis que la compagnie rencontre, les remèdes mis en place, et d'autres particularités liées à cette compagnie et à la LEO express intra-urbaine. La deuxième famille de questions adopte une vision plus large et plus loin en espérant des réponses plus analytiques sur la performance actuelle de l'entreprise à l'égard de toute l'industrie, ainsi que la durabilité de son modèle d'affaires et de la LEO en tant que nouvelle forme de service logistique. Troisièmement, il y aura des questions contextuelles telles que celles sur le contenu du travail et les informations personnelles. Un exemplaire de chaque version du guide d'entretien est joint en annexe. Il est à remarquer que la première grappe de questions est divisée en deux et les questions concernant les informations privées sont mises à la fin de l'entrevue - nous attendons que les interviewés seront moins gênés pour y répondre après presque une heure de conversation. Par ailleurs, dans les entretiens semi-structurés, les questions réellement posées ne seront jamais chaque fois les mêmes. Lorsque le chercheur accumule ses connaissances sur le sujet, ce guide peut évoluer. Et même pendant un interview, selon les réponses données, le chercheur peut ajouter, éliminer ou modifier des questions, et changer l'ordre de certaines questions.

Chapitre 4. Le modèle d'affaires de la LEO de la compagnie X

Nous avons vu que chez la compagnie X, la LEO est dédiée à trois types de services – livraison des repas, livraison des articles privés, et achat mandaté. Tous trois tombent dans la catégorie de la livraison express intra-urbaine dont le but est la satisfaction immédiate des demandes de consommateurs. Si pour le premier, les coursiers LEO n'assument que pour le moment 19% des commandes, contrairement aux deux autres situations où la compagnie utilise les livreurs LEO à 100%, le nombre absolu de ces 19% de commandes et son volume des ventes dépassent largement ceux des autres services LEO, à cause de l'immense demande à la livraison des repas sur le marché.

Dans cette partie, nous dévoilons les détails sur les manières selon lesquelles fonctionne la LEO de la compagnie X, en nous focalisant d'abord sur les trois flux (information, marchandise, argent). Ensuite, nous décrirons d'autres aspects de ses services LEO selon les typologies que nous avons discutées dans la revue de littérature, ainsi que les pratiques de l'évaluation de performance. Et dernièrement, nous présenterons un résumé du modèle d'affaires utilisé par la compagnie pour ses activités LEO.

4.1 Une plateforme centralisée basée sur le monopole des informations

Si nous la comparons avec ce qui est identifié dans la littérature existante, la compagnie X semble adopter un modèle centralisé typique. Ce point est le plus visible dans le modèle de la circulation des informations, que ce soit pour la livraison des produits achetés sur sa plateforme ou pour la livraison sur demande. Et c'est sur la base de ce monopole d'informations que la plateforme arrive à contrôler le flux des marchandises et le flux d'argent.

4.1.1 Le flux des informations

En général, les étapes de la transmission des informations ne diffèrent guère de celles que nous avons apprises dans la revue de littérature. Dans le cas de la livraison des repas, le client va sur le site web ou l'application mobile, choisit les nourritures qui lui plaisent, entre les informations de contact du récipiendaire, et place sa commande. Le moment où la commande est lancée, les informations seront transmises d'abord au restaurant qui dispose de 5 minutes pour confirmer. Si le restaurant ne réagit pas pendant cette période, la commande sera annulée. Et si la commande est acceptée, ses informations seront tout de suite envoyées aux livreurs disponibles à l'intérieur d'un rayon de 3 KM du restaurant. Les livreurs intéressés entreront ensuite dans un « concours » de vitesse - la personne qui est la plus rapide pour répondre à l'appel sera sélectionnée. Enfin, à la réception, le client a le droit de donner leur avis sur la qualité du service et, en cas de mécontentement, porter plainte par rapport au livreur ou au commerce auprès de la plateforme. Dans tous les trois types de service, le processus de la transmission des nouvelles commandes depuis la plateforme aux livreurs, la manière de répondre de ces derniers, ainsi que le retour des clients sur son expérience restent les

mêmes. Les différences principales se trouvent dans les informations que le client entre dans sa commande.

Dans le cas de la livraison des articles privés, le restaurant ne sera plus impliqué et le flux des informations passe du client à la plateforme et au livreur. Mais le client, à part les informations du récipiendaire, devrait aussi préciser le lieu et la modalité pour cueillir l'article. La commande des achats mandatés est plus compliquée. Pour les clients qui savent déjà où acheter l'article, ils doivent mentionner cette information de la cueillette dans la commande, comme dans le cas de l'envoi des articles privés. Or, il existe une autre situation où le service est moins standardisé. En effet, si certains consommateurs choisissent cette option, c'est qu'ils ne savent pas où trouver l'article à acheter ou n'ont le temps d'aller chercher eux-mêmes. En même temps, ils ont un besoin urgent et demandent une disponibilité immédiate. Le livreur ne reçoit donc pas d'indications sur le lieu de la cueillette lors qu'une commande est passée et c'est sa responsabilité de choisir un magasin qui vend le produit spécifique.

Dans les tableaux ci-dessous, nous présentons en détail le processus entier des échanges informationnels entre les parties concernées pour chacun des trois services LEO.

Tableau 4.1 Flux des informations dans la livraison des repas

Étape	De	À	Message transféré
1	Client	Plateforme	Entrée d'info (nourritures désirées, adresse de réception, N° de téléphone) & demande de prix
2	Plateforme	Client	Prix
3	Client	Plateforme	Commande officielle
4	Plateforme	Commerce	Appel aux services
5	Commerce	Plateforme	Acceptation de commande
6	Plateforme	Livreur	Appel aux services
7	Livreur	Plateforme	Acceptation de commande
8	Plateforme	Client	Info (nom et N° de téléphone) du livreur
9	Client/Livreur	Livreur/Client	Coordination entre client et livreur
10	Livreur	Plateforme	Confirmation de livraison
11	Client	Plateforme	Évaluation et commentaire sur le service

Tableau 4.2 Flux des informations dans la livraison des articles privés

Étape	De	À	Message transféré
1	Client	Plateforme	Entrée d'info (Poids, taille, nature d'article, adresses d'expédition/réception, N° de téléphone) & demande de prix
2	Plateforme	Client	Prix
3	Client	Plateforme	Commande officielle
4	Plateforme	Livreur	Appel aux services
5	Livreur	Plateforme	Acceptation de commande
6	Plateforme	Client	Info (nom et N° de téléphone) du livreur
7	Client/Livreur	Livreur/Client	Coordination entre client et livreur
8	Livreur	Plateforme	Confirmation de livraison
9	Client	Plateforme	Évaluation et commentaire sur le service

Tableau 4.3 Flux des informations dans l'achat mandaté

Étape	De	À	Message transféré
1	Client	Plateforme	Lancement de commande (article désiré, adresse de réception, prix estimé)
2	Plateforme	Livreur	Appel aux services
3	Livreur	Plateforme	Acceptation de commande
4	Plateforme	Client	Info (nom et N° de téléphone) du livreur
5	Client/Livreur	Livreur/Client	Coordination entre client et livreur
6	Livreur	Plateforme	Confirmation de livraison et de paiement
7	Client	Plateforme	Évaluation et commentaire sur le service

Parmi les processus décrits ci-dessus, nous observons une place centrale de la plateforme, dans le sens qu'elle est une étape indispensable par laquelle doit passer presque toute information – commande des clients, confirmation des commerçants, réponse des livreurs, avant que ces dernières ne soient envoyées aux autres parties concernées. Dans la réalité, cependant, le monopole d'informations ne peut pas être exercé à l'extrême parce qu'il faudrait aussi prendre en compte l'expérience d'utilisation des livreurs, des commerçants, et surtout des consommateurs. Pour emprunter la comparaison faite par un interviewé, c'est mieux de poser aux utilisateurs des questions à choix multiples au lieu de questions à choix unique et de questions ouvertes. De peur qu'un contrôle trop serré détériore la qualité du service, la plateforme autorise et même encourage un certain degré de partage des informations avec et entre les autres parties.

Par exemple, si le client ne peut qu'accepter passivement le coursier attribué par le système contrairement aux plateformes LEO décentralisées où la sélection réciproque est possible, on peut constater quand même un flux bidirectionnel des informations entre le consommateur et le livreur une fois que la commande est confirmée. Par téléphone ou messages instantanés sur l'application, le consommateur pourra demander

au livreur l'état de son expédition. Les deux parties pourront aussi se coordonner entre eux en cas du changement du lieu ou de l'heure de la réception. La communication entre le livreur et le client est particulièrement importante dans les achats mandatés et ce, pour les deux parties. Contrairement aux repas en vente dont les informations sont bien intégrées dans la plateforme, l'achat mandaté est un service beaucoup plus flexible puisque les produits peuvent provenir de n'importe quel magasin physique. Cela veut dire que leurs informations ne sont pas connues à l'avance par la plateforme. Pour qu'une transaction s'achève avec succès, le client aura intérêt de non seulement préciser dans la commande ses exigences sur le produit y compris le nom et son estimation du prix acceptable, mais aussi de garder un contact direct avec le coursier pour fournir des informations complémentaires. Le coursier, similairement, est encouragé à confirmer au client le produit et son prix avant l'achat, même si cela n'est pas requis par la compagnie qui ne demande pour le moment que de photographier l'article et son reçu après l'achat en tant que preuve. Plusieurs interviewés parlent de situations où le client annule la commande à la suite de l'achat. Vu que le paiement du client ne se fait qu'à la réception du produit, c'est la compagnie qui assume la perte en récompensant le déplacement du livreur. D'après beaucoup de livreurs, la confirmation avant l'achat pourra éviter la plupart de ce genre de situations.

4.1.2 Les flux des marchandises et de l'argent

Le flux des marchandises est relativement simple. Que ce soit les repas, les articles privés, ou les marchandises achetées sur demande, la livraison suit toujours un trajet direct, sans passer par les étapes intermédiaires comme dans la livraison traditionnelle. La seule différence entre ces trois services est que pour l'envoi des articles privés, il n'y a pas de participation d'une troisième partie et qu'il s'agit d'un service logistique pur. Alors pour les deux autres services, la transaction se passe entre trois parties et la livraison peut être vue comme une composante intégrale de l'action de vente entre le commerçant et le client.

Pour discuter du mouvement de l'argent, ce sera utile de connaître les options de paiement qui peuvent être catégorisées selon deux critères : la méthode du paiement (en ligne ou en espèces) et le moment du paiement (à la commande ou à la réception). En théorie, cela engendra quatre catégories de paiement, mais en réalité, nous n'en constatons que deux. Le premier est le paiement en ligne à la commande, comme dans la livraison des repas et des articles privés. Le deuxième est le paiement en ligne à la réception qui existe seulement dans le cas des achats mandatés, où le paiement ne peut être effectué qu'à l'arrivée de la livraison puisque ce serait impossible de connaître préalablement le prix exact du produit. Étant donné la nature de ce type de services, où la commande est toujours passée en ligne, le paiement en espèces à la commande n'existe simplement pas. Quant au paiement en espèce à la réception, il n'est plus permis depuis 2017 pour deux raisons principales – augmentation de l'efficacité du travail et meilleur contrôle financier. Effectivement, le paiement en espèces demandait beaucoup plus de travail de la part des livreurs, qui devaient garder l'argent d'une

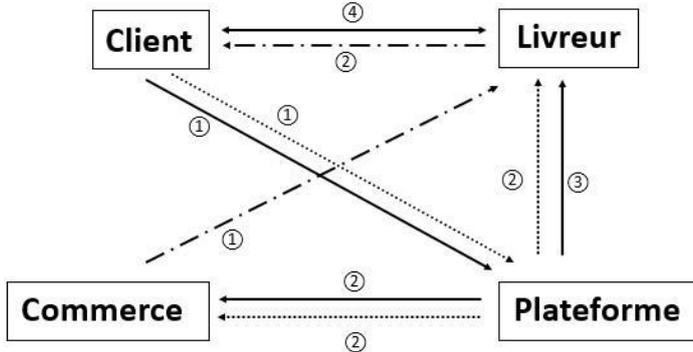
manière sécuritaire et assumer la responsabilité de perte, mais aussi du personnel financier qui devait ramasser et déposer les espèces, avant de distribuer l'argent aux autres parties concernées. De plus, la numérisation du paiement, en surveillant toutes les transactions en temps réel, permet de détecter les actes anormaux et éviter les tentatives de détournement.

Le paiement en ligne, qu'il ait lieu à la commande ou à la réception, rend le flux financier beaucoup moins complexe. L'argent entre directement du compte du client au compte de la plateforme, qui répartira ensuite la somme entre elle-même, le livreur, et le commerce (s'il est impliqué). Ici, le compte peut signifier un compte bancaire traditionnel qui est lié au compte d'utilisateur de la plateforme, ou un compte bancaire non-traditionnel exemplifié par Alipay ou WeChat Pay – services bancaires virtuels créés par les deux géants d'Internet en Chine, Alibaba et Tencent. En outre, tout comme les interfaces pour les échanges d'informations, le paiement en ligne se réalise par deux outils informatiques – le site web qui est de moins en moins utilisé et l'application mobile qui assume actuellement 87% des transactions.

Les graphiques suivants résument ces trois flux dans chacune des trois formes de la LEO. Les flèches montrent la direction du flux et les numéros (1,2,3) indiquent l'ordre chronologique des actions. Les échanges des informations, comme montré tout à l'heure, impliquent dans la réalité beaucoup plus d'étapes, mais nous ne décrivons ici que les étapes essentielles pour garder la clarté.

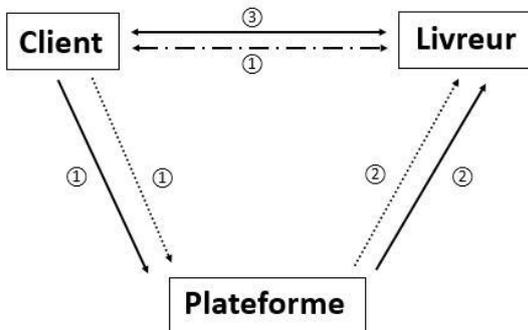
Figure 4.1 Les trois flux dans les trois services LEO de la compagnie X

Livraison des repas



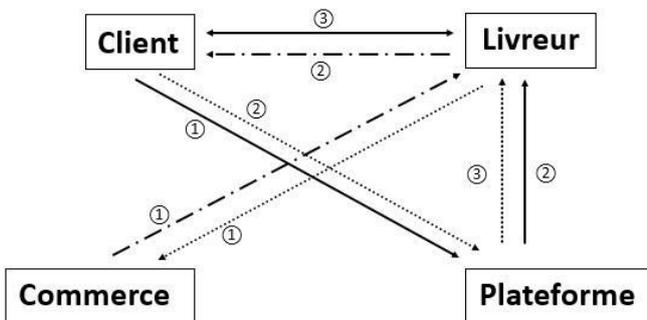
Flux	Étape	Action
Info	1	Commande
	2	Appel aux services
	3	Appel aux services
	4	Coordination
Marchandise	1	Cueillette
	2	Livraison
Argent	1	Paiement de la commande
	2	Paiement aux livreurs
	2	Paiement aux commerces

Livraison des articles privés



Flux	Étape	Action
Info	1	Commande
	2	Appel aux services
	3	Coordination
Marchandise	1	Cueillette et livraison
Argent	1	Paiement de commande
	2	Paiement aux livreurs

Achat mandaté



Flux	Étape	Action
Info	1	Commande
	2	Appel aux services
	3	Coordination
Marchandise	1	Achat et cueillette
	2	Livraison
Argent	1	Paiement aux commerces
	2	Paiement de commande
	3	Paiement aux livreurs

Légende:

- Flux des informations →
- Flux des marchandises - . - . →
- Flux de l'argent →

4.1.3 Rôle encadrant du flux d'information

Plusieurs cadres et gestionnaires mettent l'accent sur l'importance de contrôler le flux des informations. Selon certains, cela signifie un plus grand pouvoir pour imposer leurs règles aux collaborateurs. Pour d'autres, c'est aussi un moyen de protéger leurs secrets commerciaux et de garder leur compétitivité dans cette époque des mégadonnées. D'après nous, ce qui est intéressant à voir, c'est l'effet encadrant de ce contrôle informationnel sur leur monopole des flux des marchandises et de l'argent.

Le contrôle informationnel constitue la base pour gérer les flux des marchandises et de l'argent, laissant peu de marge de manœuvre pour les autres joueurs. La plateforme, ayant l'accès à toutes les informations autour d'une commande, est capable de vérifier pendant ou après la livraison si ce qui se passe se conforme aux règles qu'elle a imposées. Pour assurer que la marchandise soit livrée à temps, par exemple, la plateforme stipule un délai maximal pour chaque livraison qui est calculé selon la distance entre le point de départ et la destination ainsi que le trafic en temps réel. Par ailleurs, pour la livraison des repas, il se peut que le livreur prenne un repas qui n'est pas commandé par son client vu que le restaurant prépare simultanément plusieurs commandes différentes. Ce risque est minimisé par la double-confirmation basée sur un système de codes. À chaque commande, un code unique est automatiquement distribué au client, au restaurant, et au livreur. Au restaurant, le livreur doit vérifier le code avec le restaurateur, avant de confirmer la cueillette sur son application ; et à l'arrivée chez le client, il est tenu d'encore comparer son code avec celui du client, afin de pouvoir confirmer la fin d'expédition. Cette pratique de confirmation par un code est aussi imposée pour d'autres services de livraison qui impliquent seulement le client et le livreur, même si la possibilité de se tromper y est beaucoup moins haute. En outre, la compagnie exige que l'article livré soit intact à l'arrivée et cela est rendu possible par le fait que le client peut transmettre son commentaire à la plateforme après l'expédition. Dans tous les trois cas, le contrôle autour de la marchandise est réalisé par l'avantage informationnel de la plateforme. Pour le premier, en sachant les informations sur les adresses de livraison, elle impose une règle préétablie qui est le délai ; pour le deuxième, la justesse est garantie par la capacité de la plateforme de transmettre des codes et de demander au livreur de signaler son action de confirmation à chaque étape de transit de la marchandise. Concernant le troisième cas, des punitions sont possibles à l'aide des informations rétrospectivement partagées par le client.

Le flux de l'argent est contrôlé de la même manière. Une situation indésirable par tout métier de courtage est que les deux parties contractantes concluent une transaction privée - en éludant le paiement de la commission, une pourra bénéficier d'un prix moins élevé et l'autre gagnera plus. Dans le domaine de la LEO, il y a deux scénarios possibles : le client, le commerce ou le livreur peut annuler la demande auprès de la plateforme, mais continue la transaction entre eux ; le livreur ou le commerce annonce à la plateforme un prix beaucoup plus bas que vaut son service, évitant au moins une bonne partie de la commission. La compagnie X, cependant, n'aura aucun souci de ce

genre. Tout d'abord, pour les transactions impliquant les commerces, ce sera compliqué d'achever un accord entre trois parties. Et même si une collaboration secrète est possible, avec son accès à toutes ces informations personnelles des clients, des commerces et des livreurs, la compagnie peut simplement imposer une punition, telle que la suppression ou suspension du compte, contre l'abus d'annulation. Pour les cas graves, puisque le système enregistre la vraie identité de la personne, elle ne pourra jamais créer un compte sur la plateforme. Le deuxième scénario n'est pas raisonnable non plus, puisqu'avec le mécanisme de tarification hautement centralisé de la compagnie X, il est impossible de falsifier le prix. Que ce soit la livraison des repas et des articles privés, ou l'achat mandaté, le prix de transport est calculé automatiquement en fonction de la distance et de la relation entre la demande et l'offre au moment de la commande. Certes, le prix de l'achat mandaté comprend aussi celui du produit acheté. C'est pour cela que la compagnie demande les photos du produit et de son reçu. On peut donc voir que, grâce aux informations détenues par la compagnie, elle a monopolisé le pouvoir de définir et de faire respecter le système tarifaire. Il n'y a, en effet, peu d'occasions pour les autres parties de troubler le flux financier.

La seule possibilité de contourner la surveillance de la compagnie X reste dans les futures transactions. Le client, par exemple, pourra appeler le livreur directement par téléphone pour solliciter son service. Mais les interviewés ne s'inquiètent pas d'une telle situation. C'est rare qu'un seul livreur puisse être disponible et qu'un seul client ait besoin du service de livraison à tout moment. Pour accéder au service ou aux commandes d'une manière immédiate, on ne peut que se tourner vers la plateforme et ses grands bassins de clients et de livreurs. Comme indique un gestionnaire, la LEO est un service de basse fréquence au niveau individuel et sa valeur ne se montre qu'au niveau agrégé.

4.2 La LEO de la compagnie X, quelles autres spécificités ?

Cette section tente d'aborder des aspects de la LEO de la compagnie X qui ne sont pas inclus dans la discussion précédente, mais qui nous semblent non moins importants. Ils comprennent l'étendue géographique de ses opérations, les caractéristiques de ces livreurs LEO, la motivation des professionnels, les types des clients, le contenu du service, son mode de revenu qui détermine sa survie et sa croissance, et finalement l'évaluation de performance. Pour conclure, nous démontrerons aussi les raisons sous-jacentes qui expliquent que les services LEO sont arrangés ainsi.

4.2.1 Livraison intra-urbaine

Nous remarquons d'abord que la compagnie X ne fournit que la LEO intra-urbaine, mais non les services entre les villes ou entre la ville et la campagne. Ce qui fait de cette compagnie un cas plutôt commun parmi ses homologues en Chine et à l'international. Par exemple, si un client souhaite utiliser ce service à Pékin, il doit s'assurer que le lieu de la cueillette et la destination ne se situent pas hors de la région, ni dans les zones

rurales au sein de la région. Pour les cadres et gestionnaires interviewés, cette décision est un résultat naturel de l'évolution de la compagnie. Depuis le tout début de ses affaires en achat collectif en ligne, sa base de clientèle reste majoritairement les citadins. Et si ses services se transforment dans le temps, c'est aussi pour satisfaire aux demandes changeantes de ces clients. La livraison express des repas est un exemple. Observant la tendance de l'économie des paresseux dans les villes, la compagnie a décidé alors d'entrer dans le marché de la livraison express intra-urbaine, en livrant premièrement les repas et la nourriture, et ensuite d'autres articles plus diversifiés. La plus grande caractéristique de ce genre de services est sa rapidité et donc la disponibilité immédiate. C'est pour cela que la compagnie adopte le modèle point à point qui, pourtant, coûte cher pour les longues distances - afin de compléter la livraison pendant le même délai, il faut utiliser un moyen de transport plus rapide, mais plus cher que les vélos électriques massivement utilisés par ses livreurs actuels. Dans ce cas-là, il n'y aura qu'un nombre limité de personnes qui seraient capables de consommer ce service. De plus, le marché de livraison de longue distance est déjà largement occupé par les joueurs en logistique traditionnelle qui possèdent des réseaux bien établis ainsi que des moyens de transport plus puissants tels que les camions ou même les avions, malgré leur insistance sur l'ancien modèle de consolidation-déconsolidation.

4.2.2 Livreurs dédiés

Ensuite, nous dessinons brièvement un portrait des livreurs LEO qui travaillent pour la compagnie X. Rappelons-nous que dans la revue de littérature, nous avons identifié trois groupes de livreurs LEO (Liang, 2016; Rai et al. 2017, Rougès et Montreuil, 2014) – les professionnels qui travaillent à temps plein pour une ou plusieurs plateformes, les occasionnels qui profitent de leurs voyages dans d'autres contextes pour faire la livraison, et les non-professionnels dédiés. Ces derniers ne consacrent pas tout leur temps à la livraison, mais une fois qu'ils acceptent les commandes, ils restent dédiés aux missions de livraison et ne partagent pas leurs trajets avec d'autres buts comme les occasionnels. Par les cadres d'opération, nous avons appris que selon leur sondage à l'interne, il n'y a presque aucun livreur qui tombe dans la deuxième catégorie, et que les professionnels et les non-professionnels dédiés constituent environ 40% et 60% de tous les livreurs LEO, respectivement. La plupart des livreurs LEO ont entre 30 ans et 40 ans, même si la position est ouverte à un intervalle plus grand (18-50 ans). Ils viennent majoritairement des régions moins développées telles que Henan, Hebei, Shandong, et Anhui, avec un faible niveau d'éducation. Selon la statistique interne, tout le monde a quand même fini l'école primaire, mais il reste un nombre considérable de livreurs qui n'ont pas fini les études secondaires, sans parler de l'éducation supérieure. Ce point est aussi clairement perçu pendant les interviews, depuis la qualité de leur langue qui est moins soutenue que celle des cadres et des gestionnaires. Parmi les professionnels à temps plein, la plupart travaillent pour au moins deux autres plateformes LEO. Pour les non-professionnels à temps partiel, ils occupent des postes réguliers ou non-réguliers tels que gardien, concierge, et ouvrier, et utilisent le temps de repos pour prendre les commandes LEO.

4.2.3 Caractère commercial

Le fait qu'il y a peu de livreurs occasionnels n'est pas un résultat de la sélection intentionnelle par la compagnie. En fait, le processus du recrutement est plutôt simple, avec aucune exigence sur l'expérience préalable en livraison. Pour nous, la raison est à trouver dans la motivation des participants qui est elle-même conditionnée par la macrostructure du marché du travail en Chine contemporaine. La LEO de la compagnie X n'est pas une entreprise sociale. Aux yeux des livreurs, la seule motivation pour eux d'entreprendre ce poste est de gagner plus de revenus, afin d'améliorer leur vie et celle de leur famille. Sachons qu'une majorité de leurs parents sont des paysans qui n'ont pas de régime de retraite et qui, à part l'épargne personnelle, ne peuvent recevoir qu'une subvention gouvernementale de RMB 60 après l'âge de 60 ans. Dans une société où la plupart des postes de travail manuel n'offrent qu'un faible niveau de salaire, la LEO donne de l'espoir à toute la famille. Selon notre sondage chez les livreurs, un agent travaillant sept jours sur sept peut obtenir jusqu'à RMB 8 000 par mois. Ce chiffre, confirmé par les cadres d'opération et notre propre recherche sur les médias, est déjà proche ou même supérieur aux salaires moyens des travailleurs de bureau dans les quatre plus grandes villes chinoises en automne 2017 – Pékin (RMB 9 900), Shanghai (RMB 9 365), Shenzhen (RMB 8 666) et Guangzhou (RMB 7 776) qui occupent aussi les quatre premières places dans le classement national du niveau salarial à l'exception de Guangzhou (Zhaopin, 2017).

Ce caractère commercial basé sur la recherche du profit se trouve également chez le personnel d'opération et la direction. En tant qu'entreprise fortement investie par les capitaux de risque, les gestionnaires ne cachent pas leur pression dans une époque où les investisseurs sont de plus en plus exigeants sur le retour à court terme. Si la direction a lancé la LEO, c'est qu'elle compte sur le potentiel économique de cette nouvelle forme d'affaires. Cela ne veut pas dire, certes, que la compagnie n'a pas une vision sur la responsabilité sociale. L'interprétation des gestionnaires interviewés sur ce sujet se fonde sur deux niveaux. Premièrement, c'est le sens classique de la responsabilité sociale représentée par les projets philanthropiques implémentés au nom de toute l'organisation. La deuxième, plus pertinente à la LEO, se cache derrière les communautés « artificielles » que la compagnie a créées autour de ses livreurs, commerçants, et clients. Ces communautés, en effet, font partie de l'écosystème que la compagnie voudrait bâtir depuis longtemps. En connectant les différentes ressources, cet écosystème a pour objectif de servir toutes les trois communautés et de rendre la vie urbaine plus commode. Dans ce sens-là, la valeur sociale de la compagnie s'unit avec sa valeur commerciale.

4.2.4 Livraison des articles tangibles par C2C et B2C

Si nous examinons la LEO de la compagnie X à travers la nature des expéditeurs et des destinataires, nous trouverons que son service tombe dans les catégories C2C et B2C.

La première peut décrire les livraisons des articles privés qui ne concernent que les individus qui envoient et reçoivent. La livraison des repas, en impliquant les restaurants, peut être considérée comme une forme de *B2C*. Ce qui est particulier est l'achat mandaté où le rôle du commerce est ambigu. C'est vrai que la marchandise est livrée depuis le commerce au client tout comme la livraison des repas, mais la transaction de l'article ne se fait qu'entre le livreur et le commerce qui, d'ailleurs, n'est pas enregistré auprès de la plateforme. Autrement dit, le commerce ne participe pas directement aux flux des informations et de l'argent de cette commande. Cette particularité de l'achat mandaté, nous avons mentionné, requiert des efforts additionnels de coordination entre le livreur et le client. Sinon, comme nous allons voir, puisque le livreur est obligé d'assumer préalablement le coût d'achat, il y aura des risques de perte dans les cas d'annulation de commandes. En outre, si nous regardons la nature de ce qui est livré, nous découvrirons que la LEO de la compagnie X reste quand même concentrée sur le service logistique qui livre les choses tangibles, au lieu des services tels que la garde d'enfant à la maison ou la promenade du chien. Les cadres et gestionnaires interviewés mentionnent plusieurs raisons y compris la difficulté de recruter les travailleurs qualifiés pour certains services spécifiques et le manque de moyens pour contrôler la qualité du service, mais n'excluent pas la possibilité d'étendre leurs activités vers ces domaines.

4.2.5 Mode de revenus

Finalement, nous présentons une description des modèles de revenus adoptés par la compagnie X. Sur les médias, il ne manque pas de reportages qui indiquent sa médiocre performance financière qui n'est pas à la hauteur de sa part du marché. En 2015, par exemple, la compagnie a récolté un revenu de RMB 5 milliards, mais a subi une perte de plus de RMB 10 milliards. Cela est reconnu par les gestionnaires et cadres interviewés qui mentionnent pourtant la particularité de leur industrie qui dépend fortement des capitaux des investisseurs pour subventionner les utilisateurs et conquérir le marché. La direction se montre toutefois optimiste pour le futur en estimant un retour positif dans un ou deux ans, et l'espoir réside probablement dans le service LEO. En effet, les activités de la livraison des repas par la LEO, malgré sa présence récente, accueillent déjà un flux monétaire positif. Ce qui est encourageant parce que, comme nous avons dévoilé, ces activités occupent la majorité des commandes où la LEO est utilisée.

Si nous isolons le service LEO de la compagnie X de ses autres activités, nous réalisons qu'il y a en fait seulement une source de revenus qui est la commission. Depuis chaque paiement fait par le client, la plateforme impose une commission de 5% à 15%. Cette commission est prélevée depuis deux sortes de frais. Il y a d'abord le prix de la nourriture qui existe seulement dans le cas de la livraison des repas. Celui-ci est fixé par le commerce et publié sur la page de son magasin virtuel sur la plateforme. On note aussi le prix de la livraison qui, naturellement, s'impose à tous les trois services LEO. Ce prix est automatiquement calculé et ajusté par les algorithmes de la plateforme selon

la distance, la nature, la taille et le poids de l'article livré, ainsi que le degré de l'abondance de l'offre des livreurs à l'heure du service – pendant la nuit où il y a moins de livreurs, le prix affiché aux clients sera plus élevé. En outre, la plateforme donne l'option aux clients de mettre du pourboire pour encore augmenter la probabilité que sa commande soit acceptée par un livreur. Le frais de la nourriture, bien évidemment, est à partager entre la plateforme et le commerce ; et le frais de livraison, entre la plateforme et le livreur. Dans le fond, pour ce modèle de revenus basé sur la commission, la source originelle de tout flux financier se trouve chez les consommateurs.

Mais si nous ne restons pas concentrés sur l'étape de livraison seule et élargissons le champ de vision vers les autres parties concernées, nous pourrions découvrir plusieurs autres moyens utilisés par la plateforme pour s'enrichir. La première source est les commerces. La plateforme, avec la réputation qu'elle a accumulée et la forte affluence des visiteurs qui la fréquentent quotidiennement, peut aider les commerçants à accroître sa clientèle potentielle. Basée sur cet avantage, la compagnie est capable de vendre deux services – adhésion à la plateforme et promotion. Dans la revue de littérature, nous avons parlé des frais d'adhésion, qui constituent le revenu principal pour certains fournisseurs de la LEO tels que Instacart. Mais chez eux, il s'agit d'un frais à prélever depuis les clients, qui pourront alors bénéficier d'un abonnement pour leurs besoins de livraison. Dans le cas étudié, le service s'adresse aux commerces qui, en payant une somme d'argent par mois, pourront conserver une présence sur la plateforme. Cette dernière offre en outre un service de promotion pour ceux qui sont prêts à verser un frais additionnel. Cela comprend deux formes. La première permet aux commerces d'apparaître en tête des résultats de recherche. La deuxième ressemble plutôt au service publicitaire traditionnel où la plateforme conserve sur son site web et son application un certain espace dédié à la présentation des commerces qui utilisent ce service.

Les commerces peuvent également bénéficier d'un service financier récemment créé par la compagnie. En partenariat avec une banque chinoise, la compagnie fournit des prêts à court terme aux commerces enregistrés sur sa plateforme sans demander un gage, pour combler les besoins de ceux qui voudraient développer leurs affaires. D'après un gestionnaire interviewé, cela fait partie de leur stratégie de diversification, sous l'inspiration des accomplissements des géants tels que Alibaba, Tencent, et JD qui ont tous conquis des parts importantes dans le marché de la finance d'Internet.

Dernièrement, il y a une forme particulière de revenus : les intérêts. Comme nous avons discuté, la plateforme est le véritable contrôleur des flux financiers qui y passent. Ces capitaux incluent d'abord l'argent de dépôt versé par les commerces et les livreurs au moment où ils entrent en collaboration avec cette plateforme. D'ailleurs, dans le paiement des clients destiné à la plateforme, la majorité est pour les commerces et les livreurs. Cependant, il existe un délai d'environ trois jours entre la réception du paiement et le versement de ce dernier aux collaborateurs. Ayant en main une somme

colossale d'argent, la plateforme pourra ainsi acheter des produits financiers et obtenir des gains supplémentaires. Dans le deuxième cas, surtout, la plateforme dispose effectivement de presque tous ses revenus pour augmenter son profit. Bien que trois jours ne soient pas une longue période, le chiffre total peut être considérable.

En haut, nous ne décrivons que les modèles de revenus qui impliquent la LEO. En fait, à l'autre axe de service, l'achat collectif qui ne nécessite pas le service logistique de la compagnie X, nous trouverons aussi des modèles similaires tels que la commission tirée depuis les ventes réalisées, les frais d'adhésion et de promotion, les prêts, et les intérêts. Mais nous ne les présenterons pas plus en détail. Il est aussi à noter que nous ne pouvons pas obtenir des chiffres exacts concernant les arrangements spécifiques des modèles de revenus, puisque – et c'est compréhensible – il s'agit du secret du plus haut degré de la compagnie. Malgré cela, avec les informations qualitatives collectées, nous pourrions quand même mener une analyse sur ce sujet.

4.2.6 Les procédés d'évaluation

L'évaluation constitue une des tâches principales dans le travail quotidien des cadres d'opération de la compagnie X qui reconnaissent tous l'importance de surveiller la performance de la LEO, d'identifier les problèmes, et de les résoudre. Les responsabilités du personnel d'opération comprennent les suivantes : gestion de l'expérience des consommateurs, gestion des livreurs, gestion des commerces, autocontrôle, gestion des produits, et amélioration continue. Les premières trois concernent les trois groupes de personnes qui composent l'écosystème de la LEO. La quatrième a pour but de contrôler les services assumés par la plateforme elle-même tels que le service à la clientèle, que ce soit pour les consommateurs, les commerces ou les livreurs. La cinquième examine les activités LEO à travers les produits offerts, soit la livraison des repas, la livraison des articles privés, et l'achat commandé. La sixième, englobant tous les aspects de la LEO, vise à fournir des solutions pour les problèmes spécifiques d'une manière coordonnée.

Pour l'expérience des consommateurs, on regarde les facteurs clés tels que le taux de retour sur les services offerts, le score donné par les clients pendant l'évaluation rétrospective, et le taux de plainte. Pour évaluer la partie du travail liée aux livreurs, on considère les chiffres de recrutement et de conservation, les problèmes qu'ils signalent pendant la livraison, ainsi que d'autres indicateurs de leur qualité de service y compris le taux d'accomplissement, le taux de retard, et l'efficacité de livraison représentée par le nombre de commandes et la distance courue par heure. La gestion des commerces, pareillement, couvre la surveillance du nombre des nouveaux commerces installés et du taux de conservation, les plaintes qu'ils émettent, et la performance de leurs affaires (chiffres d'affaires, nombre de commandes, etc.). Un autre aspect souvent ignoré, mais aussi pertinent est l'autocontrôle qui évalue l'efficacité et la qualité du travail de la compagnie X lorsqu'elle collabore avec les trois autres parties. Il est aussi à observer que les quatre responsabilités de gestion ci-dessus ne s'excluent pas l'une l'autre. Par

exemple, le taux de plainte de la part des consommateurs, en tant qu'indicateur majeur dans la gestion des consommateurs, implique toutes les trois autres parties - livreurs, commerces et plateforme. Pour ces parties concernées, évidemment, la plainte doit aussi compter dans l'évaluation de leur performance.

Ensuite, afin de mieux gérer les produits, le personnel doit non seulement examiner la performance de chaque produit (service), mais aussi regrouper les informations collectées depuis les quatre fonctions de gestion précédentes et associer ces informations à un produit spécifique. Et finalement, après avoir détecté les problèmes et analysé les causes, il faut procéder à l'étape qui peut véritablement créer de la valeur – l'amélioration continue. Elle consiste à concevoir, à tester et à ajuster les remèdes. Ce processus, tout comme celui de la découverte des problèmes, devra continuer dans le temps. Le monde d'affaires évolue vite et c'est inévitable d'avoir de nouveaux défis même si les solutions proposées marchent parfaitement à court terme. Il est donc indispensable de mettre en garde contre tout risque par les actions d'évaluation et de résoudre les problèmes identifiés.

Les méthodes utilisées par les cadres d'opération sont à la fois quantitatives et qualitatives. Il y a d'abord un grand nombre de paramètres quantifiés qui permettent d'avoir une vision panoramique et d'effectuer des comparaisons verticales et horizontales. Ils font surtout attention aux données irrégulières qui signifient normalement la présence des situations urgentes ou imprévues. Les informations qualitatives sont également précieuses. Depuis les commentaires reçus, qu'ils soient positifs ou négatifs, on peut découvrir les problèmes récurrents et avoir une compréhension plus précise sur l'expérience réelle des consommateurs, des livreurs et des commerces.

Nous constatons aussi que ces pratiques d'évaluation et d'amélioration sont bien institutionnalisées chez la compagnie X. Sur une base hebdomadaire, un rapport résumant les problèmes et les propositions de solution doit être rendu à la direction, et cette dernière interviendra selon les degrés d'importance et d'urgence.

4.2.7 Pourquoi un tel agencement ? Les logiques inhérentes

Pour résumer, la LEO de la compagnie X est une activité commerciale assumée par les coursiers dédiés pour livrer les articles tangibles à l'intérieur d'une ville, depuis les individus ou les commerces jusqu'aux individus, avec un mode de revenus essentiellement basé sur le frais fixe, ainsi qu'une méthodologie d'évaluation interne hautement institutionnalisée. Si nous avons utilisé toutes les dernières pages à décrire les différents visages de cette activité, c'est pour montrer qu'il y a le même fil conducteur derrière – la maximisation du profit. Autrement dit, c'est ce principe fondateur incontestable de la compagnie X qui détermine un tel arrangement de son service LEO.

La recherche du profit exclut d'abord une LEO basée sur les valeurs communautaires où les livraisons se font selon l'échange spontané entre les internautes sans que la plateforme ne sache les détails pour imposer un plan tarifaire plus complexe et tirer un revenu plus abondant. Ce caractère commercial est aussi un filtre pour les coursiers, dont la plupart sont dans une situation économique médiocre et prennent la LEO pour un travail sérieux, que ce soit à temps plein ou à temps partiel. Ce sont donc des coursiers dédiés au lieu des coursiers occasionnels qui veulent plutôt enrichir leur expérience de vie en gagnant de l'argent de poche. Quant aux choix d'adopter le frais fixe et de ne transporter que les articles tangibles, d'après plusieurs cadres, la raison est à trouver dans l'effet économique de la standardisation. Le frais fixe simplifie largement le processus de tarification et économise le coût opérationnel. En recevant les informations sur le poids, la taille et la distance, le système est capable de calculer automatiquement le prix pour chaque commande et d'en informer les clients immédiatement. Une telle technique de tarification, néanmoins, n'est possible qu'après l'établissement de critères clairs. C'est pourquoi le frais fixe est appliqué pour la livraison des articles tangibles qui, avec leurs caractéristiques beaucoup plus mesurables que les services, sont naturellement plus faciles à standardiser.

D'ailleurs, si la compagnie décide de rester concentrée sur les activités *B2C* et *C2C* à l'étendue intra-urbaine, c'est aussi pour mieux réussir sur le plan commercial. En Chine, le marché des livraisons *B2B* et celui des livraisons de longue distance sont tous les deux dominés par les joueurs de la logistique traditionnelle, qui ont déjà passé une ou plusieurs décennies à construire leurs réseaux de transport qui comprennent les entrepôts, les véhicules et un personnel expérimenté. La compagnie X, n'ayant aucune de ces ressources, elle est consciente des énormes obstacles qui l'empêchent de pénétrer ces marchés bien établis. De plus, l'avantage des plateformes Internet est justement leurs actifs légers qui permettent de réduire le coût de l'opération. La compagnie a donc plus d'intérêt à demeurer sur un modèle point à point qui, en outre, n'est pas forcément applicable pour les livraisons *B2B* et les livraisons interurbaines. Dans ces derniers scénarios, pour reprendre l'argument d'un gestionnaire, le coût en argent de livrer une grande quantité pour une longue distance dépasse le gain en temps de suivre un modèle point à point. Finalement, la stricte évaluation interne est aussi un résultat naturel d'une telle stratégie centrée sur le profit. Avec un suivi permanent de la performance de tout participant au pôle de l'offre, la compagnie espère appliquer les incitatifs et sanctions d'une manière plus ciblée pour optimiser son rendement.

4.3 Vers un modèle d'affaires LEO ?

La LEO est une activité récente chez la compagnie X. D'après les cadres et gestionnaires interviewés, son modèle d'affaires est loin d'être systématique et s'adapte constamment à l'évolution du marché. Bien que pour des raisons de secret commercial, ils soient incapables de nous fournir des documents internes sur leurs manières exactes de poursuivre les affaires, nous pouvons quand même, à partir de leurs réponses à nos questions, esquisser une structure de leur modèle d'affaires. Le modèle d'affaires en

tant que mot à la mode à cette époque entrepreneuriale peut parfois créer des confusions chez les lecteurs avec ses nombreuses définitions. Ici, nous ne retenons que sur les éléments essentiels de ce concept et le comprenons comme une tentative à répondre à deux questions classiques : comment créer de la valeur pour les clients ? Comment créer de la valeur pour l'entreprise ? Un cadre d'analyse qui nous semble utile est celui de Johnson et al. (2008) qui identifient quatre composantes dans un modèle d'affaires – proposition de valeur, ressources clés, processus clés et formule du profit. La saisie de ces quatre composantes nous permettra de répondre aux questions ci-dessus. Comme expliquent Saxena et al. (2017), la proposition de valeur clarifie la valeur des affaires aux yeux des clients et la formule du profit définit la valeur pour l'entreprise elle-même. Quant aux ressources et processus clés, ils montrent comment la valeur est transmise aux clients et à l'entreprise.

Dans les deux premières sections de ce chapitre, nous avons déjà démontré les processus qui d'après la compagnie sont les plus importants dans l'opération quotidienne. Il y a d'abord les processus opérationnels - les mouvements de l'information, des marchandises et de l'argent qui définissent comment les services LEO sont rendus, et ensuite les processus managériaux - les pratiques de contrôle interne qui garantissent la qualité de ses services depuis l'intérieur de la compagnie. La formule du profit a aussi été couverte dans 4.2.5 où nous avons présenté les moyens principaux pour la compagnie X de tirer du profit depuis les activités LEO. Maintenant, il nous reste à dévoiler la proposition de valeur et les ressources clés.

La proposition de valeur consiste à présenter des solutions, par l'offre des produits ou des services, qui pourraient créer de la valeur pour un segment client, en satisfaisant à leurs besoins spécifiques (Saxena et al., 2017). Ou pour dire avec les mots de Magretta (2002), il s'agit de raconter une bonne histoire aux clients. Dans le cas de la compagnie X, ses services LEO comblent le besoin des consommateurs citadins contemporains en Chine qui souhaitent être servis toujours plus vite, sans être obligés de se déplacer. Que ce soit en achat ou en livraison, à n'importe quel moment ou presque, la LEO est prête à les aider.

Si la LEO est capable de résoudre les problèmes des clients, outre les processus bien établis, c'est aussi grâce au fait que la compagnie X détient des ressources clés pour alimenter les activités. D'après la synthèse de Morgan (2012), il y a neuf types de ressources qui méritent notre attention – ressources physiques, ressources financières, ressources humaines, ressources liées aux connaissances tacites, ressources légales, ressources organisationnelles, ressources relationnelles, ressources informationnelles, et ressources générées par la réputation. Alors, où ces ressources se cachent-elles dans cette compagnie spécifique ? Il y a, bien sûr, les actifs physiques tels que les bureaux et l'équipement informatique qui est indispensable pour gérer la plateforme, les capitaux des investisseurs qui ont joué et jouent encore un grand rôle dans le démarrage et l'expansion de leurs affaires, les ressources humaines telles que le personnel

opérationnel, les spécialistes informatiques et leur savoir-faire, mais aussi les ressources qui sont plus implicites. Celles-ci comprennent les connaissances tacites qui se produisent souvent pendant l'expérience managériale et opérationnelle directe pour accomplir une tâche, les instruments légaux pour protéger les autres ressources, les caractéristiques organisationnelles telles que la portée des opérations, la structure interne et la culture interne, les ressources relationnelles basées sur les réseaux des clients, des livreurs et des commerçants, les informations cueillies depuis ces derniers, et finalement la réputation de la compagnie X en tant que vétéran dans le marché de l'achat collaboratif et des services quotidiens.

Nous trouvons englobante la typologie des ressources proposée par Morgan (2012), mais voulons faire deux remarques. La première est sur la définition des ressources liées aux connaissances tacites. Cette définition, d'après nous, devrait être élargie pour inclure aussi les connaissances non-tacites comme celles sur les technologies informatiques qui sont véritablement un moteur principal pour faire marcher toutes les activités de cette compagnie. En effet, ce genre de ressources n'ont pas une place dans la typologie ci-dessus – elles ne sont pas tacites puisqu'elles peuvent être parfaitement codifiées selon les règles scientifiques ; et elles n'appartiennent pas non plus aux ressources humaines puisqu'elles sont le résultat des efforts collaboratifs et n'équivalent pas aux connaissances spécifiques des employés. Autrement dit, ces connaissances sont des propriétés collectives tout comme les connaissances tacites. Nous décidons donc de renommer la catégorie des connaissances tacites « connaissances collectives » qui couvrent à la fois les tacites et non-tacites. Deuxièmement, il est à noter que par ressources humaines, on n'entend que les employés réguliers. Les livreurs, indéniablement, sont aussi une composante non-séparable de tout le système. Mais à cause de leur nature liée à l'externalisation ouverte, on préfère les prendre pour un réseau de fournisseurs de main-d'œuvre et mener la discussion dans un cadre de chaîne d'approvisionnement qui inclue aussi les commerces – un autre groupe de fournisseurs, et les clients. C'est pour cela qu'ils rentrent dans la catégorie des ressources relationnelles. Nous pensons que ces clarifications sont importantes puisque nous reviendrons sur cette question des ressources au sixième chapitre.

Chapitre 5. La LEO de la compagnie X dans la pratique

Par rapport aux jeunes pousses qui ont guidé le développement de la LEO en Chine, la compagnie X est plutôt un novice dans ce secteur. Toutefois, pendant ses deux ans d'opération, elle a accumulé suffisamment de connaissances de première main par rapport à la pratique de la LEO. Ce chapitre vise à résumer les points essentiels mentionnés par le personnel de la LEO sur ses côtés positif et négatif, ainsi que sur les efforts qui ont été mis en place pour renforcer les faiblesses. Retenons que, faute de rencontres directes avec les clients et les commerces, les opinions de ces deux groupes de personnes viennent de la perception des cadres d'opération qui traitent régulièrement les retours de tous les utilisateurs impliqués (clients, commerçants, livreurs).

5.1 Le bon

5.1.1 Pour les clients et les commerces

Pour les clients, leur expérience d'utiliser le service de la livraison des repas ne sera pas affectée, que le repas soit livré par un coursier régulier ou un coursier LEO – les coursiers réguliers, eux aussi, livrent selon le modèle point à point, d'autant plus que la plateforme ne donne pas le droit aux clients de choisir le type de coursier lors de la commande des repas. La nouveauté de la LEO se trouve dans la rapidité et la flexibilité de la livraison des articles privés et de l'achat mandaté. Dans le premier cas, grâce au modèle point à point, les clients sont capables d'expédier leur colis à une adresse dans la même ville et ce, pendant un délai moyen d'une heure. Cela est surtout valable pour les situations urgentes. En effet, selon les statistiques de la compagnie, les articles qui ont la plus haute fréquence d'envoi sont les documents. Ce service est aussi flexible dans le sens qu'il est disponible à tout moment, tant qu'il y a un livreur qui veut prendre la commande. Les fournisseurs logistiques traditionnels, en répondant à la tendance de la livraison express sur demande, ont aussi lancé leurs services de livraison du même jour, qui ne sont pourtant pas disponibles 24/24. SF Express, par exemple, exige que le colis soit expédié avant 11 heures du matin, pour qu'il puisse arriver avant 20 heures du soir, ce qui n'est pas commode pour les clients qui veulent utiliser le service après 11 heures. La rapidité et la flexibilité se montrent aussi dans l'achat mandaté. D'après les études du marché faites par la compagnie X, les clients sont particulièrement attirés par un double avantage de ce service. Premièrement, ils pourront désormais acquérir ce qu'ils veulent tout de suite, sans avoir besoin de sortir eux-mêmes pour faire l'achat dans le magasin physique ou d'attendre au moins un ou deux jours pour que les produits achetés en ligne soient livrés à la porte. De plus, le service est disponible même pendant la nuit où on a la moindre envie de se déplacer. Ce point est aussi soutenu par les chiffres obtenus par la plateforme qui indiquent que la plupart des commandes de l'achat mandaté se passent entre 21 heures et 8 heures du lendemain.

Les commerces sont concernés par deux services – livraison des repas et achat mandaté. Dans le premier cas, l'implication de la LEO ne change pas leur situation tout comme pour les clients, sauf quelques petits problèmes que nous mentionnerons dans la

prochaine section. Dans le deuxième, tout d'abord, il faut remarquer que les commerces impliqués ne sont pas les restaurants qui sont déjà adhérents à la plateforme. Sinon, le client passera la commande directement en ligne. Mais ces commerces externes représentés par les pharmacies, d'après l'analyse des cadres d'opération, s'ouvrent désormais vers une plus grande clientèle. Avec le rôle intermédiaire des livreurs LEO, ils pourront alors exploiter une nouvelle part du marché – ceux qui ont l'intention d'acheter, mais ne possédaient pas le moyen ou la détermination de se rendre eux-mêmes aux magasins. Les cadres nous dévoilent aussi leur idée d'explorer la possibilité de collaborer avec les magasins qui sont les plus fréquentés dans le cas des achats mandatés. Ainsi, la compagnie X pourra élargir l'ampleur de ses offres de service en permettant la commande en ligne et l'envoi immédiat des produits autres que la nourriture.

5.1.2 Pour la compagnie

Pour la compagnie X, le plus grand bénéfice qu'apporte la LEO est la réduction des actifs lourds et des coûts d'opération. Avec les livreurs réguliers, la compagnie doit non seulement verser un salaire mensuel, mais aussi leur offrir les bénéfices sociaux et l'équipement. Un gestionnaire se plaint notamment du fardeau qui est de plus en plus lourd pour les entreprises en Chine de conserver les employés à temps plein, en mentionnant qu'à part le salaire net reçu par l'employé, l'employeur doit encore assumer un plus haut montant des frais des avantages sociaux et de l'impôt. Par exemple, si un salarié du bureau gagne RMB 7 300 par mois, le coût total pour la compagnie X peut monter jusqu'à RMB 16 000. Cela n'est pas forcément le cas pour les livreurs réguliers dont le vrai montant de salaire est composé de deux parties – le salaire de base qui est un montant fixe, juste au-dessus du salaire minimum local et la rémunération au rendement déterminée par le nombre des commandes et la distance totale courue. Parmi ces deux éléments, il n'y a en fait que le salaire de base qui est assujéti aux cotisations et à l'impôt, puisque la deuxième partie est versée en tant que remboursement des frais - une pratique très commune des employeurs chinois. Malgré cela, les interviewés expriment leur stress face à la tendance de l'augmentation du niveau de salaire en Chine. La décision de lancer la LEO fait donc partie de leurs efforts de baisser le coût d'opération. Les livreurs LEO n'ont pas le statut d'employé formel et ne reçoivent que la rémunération au rendement. La seule dépense majeure par la plateforme sur les livreurs est celle de formation à leur entrée. Après, il faut juste ajouter le coût pour les gérer et celui d'intervention en cas de problèmes. À part cela, tous les frais nécessaires pour le bon déroulement de la livraison, tels que ceux pour acheter l'uniforme, le vélo-électrique, le panier, et l'assurance, sont à la charge des livreurs. Un livreur LEO, d'après un cadre d'opération, peut coûter 60% moins cher qu'un livreur régulier pour le même montant de commandes. Les interviewés indiquent d'ailleurs qu'avec cette économie, ils pourront mieux se concentrer sur l'amélioration du système informatique afin de fournir une meilleure expérience utilisateur.

5.1.3 Pour les livreurs

Les avantages de la LEO pour les livreurs sont aussi évidents. Ils apprécient avant tout la flexibilité des horaires du travail. Comme mentionné plus tôt, beaucoup de livreurs travaillent pour plusieurs plateformes ou occupent un poste régulier. Avec la LEO, ils arrivent à planifier leur agenda de travail eux-mêmes. Ce point est surtout partagé par les travailleurs migrants qui ont été employés à temps plein dans les usines à la *Foxconn*. Ce sont des endroits marqués par la sévérité du règlement et ce, presque sept jours sur sept. La LEO donne ces personnes une fraîcheur de liberté et un meilleur moral au travail, malgré la pression, aussi pesante, pour accomplir les commandes sans défaut. Il y a des jeunes pères, par exemple, qui peuvent désormais aller chercher leurs enfants dans les garderies ou les écoles primaires vers quatre heures de l'après-midi, un moment où la plupart des salariés à temps plein sont toujours au travail.

La LEO est aussi plus accessible, qu'elle soit comparée avec le travail de livraison à temps plein ou d'autres postes à temps partiel. Sans aucune exigence sur l'expérience préalable en livraison et le niveau d'éducation, elle ne demande que des connaissances de base en technologies informatiques et une compétence communicationnelle débutante. Mais si on veut devenir un livreur régulier de la compagnie X, il faudra avoir au moins six mois d'expérience de livraison à temps plein et réussir les examens écrits et les entrevues. Beaucoup d'interviewés ont aussi l'expérience d'être refusés par d'autres types d'emplois à temps partiel, qui sont peut-être moins épuisants, mais plus exigeants au niveau des connaissances et des compétences. Un livreur nous parle de son intention de devenir un guide pour les touristes étrangers. Après plusieurs tentatives de candidature auprès des agences de voyage, il n'a toujours pas pu réaliser son rêve. Il déplore de ne pas avoir bien étudié l'anglais à l'école, mais avoue en même temps qu'il est reconnaissant à la plateforme qui l'a accepté.

Troisièmement, bien qu'elle soit un travail à temps partiel et facilement accessible, la LEO constitue une importante source de revenus pour les livreurs. Pour certains qui travaillent à 100%, elle est le seul moyen de gagner leur vie ; et pour la plupart des autres, la rémunération de la LEO constitue entre 20% à 50% de leur revenu total. Presque tout le monde pense qu'être livreur, que ce soit à temps partiel ou régulier, est la seule voie légale pour les travailleurs moyennement ou médiocrement qualifiés d'accumuler une sorte de richesse qui peut être utilisée pour survivre et mieux vivre, mais aussi pour mettre en œuvre des projets professionnels et soutenir la famille. Un interviewé nous décrit la difficulté financière de son foyer après son licenciement par son ancien employeur. Grâce à la LEO, il peut gagner trois fois plus qu'avant, malgré l'énorme temps de travail qu'il doit consacrer.

5.1.4 Et pour la société ?

Les valeurs sociales, il faut le reconnaître, ne sont pas les premières réponses avancées par les interviewés lorsque nous leur posons les questions sur les avantages de la LEO. Les retours sur cette thématique concernent généralement les effets positifs de la LEO

pour régler le chômage. Le marché du travail dans les zones urbaines en Chine est en train de vivre une transformation structurale. Avec la délocalisation du secteur manufacturier vers les régions plus lointaines ou même les pays en Asie du Sud-Est où la main-d'œuvre coûte moins chère, les ouvriers qui travaillaient dans les usines dans la banlieue des grandes villes, sont forcés de soit se délocaliser avec ces usines, ou de retrouver un nouvel emploi s'ils veulent rester dans les grandes villes. La LEO vient justement combler cette lacune en fournissant des opportunités de travail à ces anciens ouvriers manufacturiers. L'autre groupe bénéficiaire est les jeunes étudiants qui sortent des écoles secondaires ou professionnelles et qui ne souhaitent plus approfondir leurs études. Malgré leur niveau d'éducation relativement plus haut que celui de la génération de leurs parents, ils sont peu populaires dans le marché du travail, à cause de la discrimination omniprésente dans la société chinoise contre les jeunes qui n'ont pas un diplôme postsecondaire. La LEO, en leur offrant l'occasion de s'intégrer dans la société en tant qu'employés, évite aussi les problèmes sociaux que les jeunes chômeurs pourraient engendrer.

5.2 Le mauvais

5.2.1 Pour les clients et les commerces

Les mécontentements que la plateforme reçoit de la part de ses clients se concentrent sur trois aspects, dont le premier est la qualité du service. Cela comprend les retards de livraison, la réception des articles autres que ceux qui sont commandés, la perte ou le dommage de l'article pendant la livraison, et la mauvaise attitude des livreurs vers les clients. On se plaint aussi de la non-disponibilité de livreurs ou de la montée en flèche des prix lors des moments spéciaux tels que les jours de mauvais temps. Le troisième type de problèmes rencontrés par les clients porte sur la sécurité, qui a un triple sens. Certains clients, bien que rares, signalent des cas où leur sécurité est menacée par les livreurs qui ont accès aux informations personnelles des clients. Ce genre de situations ont lieu souvent après que les deux parties sont entrées en conflit. Des livreurs, mécontents des résultats de l'arbitration, recourraient aux actions d'harcèlement pour se venger. À part la menace de la sécurité des données privées et de la sécurité personnelle, il y a aussi le problème sur la sécurité alimentaire qui est une question « classique » en Chine. Les clients de la livraison des repas risquent de tomber malades après avoir consommé la nourriture préparée dans un environnement non-hygiénique. En effet, selon notre recherche sur les médias, la compagnie X, tout comme ses adversaires, a déjà été stigmatisée pour les scandales d'insécurité alimentaire.

L'effet négatif de la LEO sur les commerces est plutôt limité. Leur seul problème se passe lors que les livreurs viennent dans les restaurants pour chercher les mets à livrer. D'après les cadres d'opération, ces restaurateurs préfèrent travailler avec les livreurs réguliers qu'avec leurs collègues à temps partiel. Cela est lié aux différences en habileté du travail. Les livreurs LEO, moins expérimentés, tendent à commettre plus d'erreurs lors de la cueillette. Le scénario le plus fréquent est que le livreur prend un repas qui

est en fait commandé par un autre client. Évidemment, cela ne veut pas dire que les commerçants n'ont pas d'autres mécontentements envers la plateforme. Beaucoup de commentaires indiquent une proportion trop élevée de commission et un montant excessif des frais de service qu'ils doivent payer.

5.2.2 Pour la compagnie

Après deux ans d'essai dans le domaine de la LEO, la compagnie X en tant qu'administrateur de toute l'opération avoue qu'elle a rencontré un grand nombre d'obstacles, attendus ou inattendus.

La première grappe des problèmes est autour de la gestion des livreurs. Vu que le processus de candidature et d'inscription se déroule en ligne, la plateforme manque de moyens efficaces pour effectuer une vérification des antécédents sur les candidats. Même si tous les livreurs admis doivent se présenter en personne pour une séance de formation en se munissant d'une pièce d'identité, cette dernière peut être forgée et la compagnie n'arrive donc pas à connaître la vraie identité de la personne. Cela crée des difficultés pour responsabiliser et punir les livreurs qui travaillent sous une fausse identité et violent les droits des clients, des commerces, ou de la plateforme. De plus, les livreurs LEO ne sont pas une main-d'œuvre stable. Sans les contraintes d'un contrat formel, les livreurs peuvent choisir librement la période de travail. La plateforme n'a donc pas le droit de les forcer à travailler pour des commandes spécifiques à des moments précis. Qui plus est, la cession des relations d'emploi est aussi plus facile que pour les employés réguliers. Il suffit de remplir quelques formulaires en ligne pour les livreurs LEO de quitter définitivement la plateforme. La capacité totale de cette force de livraison est beaucoup moins prévisible, ce qui rend difficile la réponse de la plateforme aux demandes imprévues.

L'autre défi réside dans le contrôle des coûts. Ces coûts comprennent d'abord les diverses subventions. Pour promouvoir un nouveau service, c'est très commun pour les compagnies d'Internet d'utiliser une stratégie de l'érosion des capitaux. Autrement dit, il faut dépenser beaucoup de fonds, normalement fournis par les investisseurs, pour lancer des campagnes publicitaires et surtout pour subventionner les utilisateurs, y compris les consommateurs, les livreurs et les commerçants. C'est pour cela que, pendant la première année, la compagnie X n'a rien gagné avec les activités LEO. Maintenant qu'elle bénéficie d'un retour positif, beaucoup de subventions ont déjà été supprimées ou réduites. Mais face à la forte concurrence, elle se trouve dans un dilemme. Si la subvention se poursuit, le flux de trésorerie pourrait encore tomber au-dessous de zéro ; mais si elle arrête complètement la subvention, elle risque de perdre sa clientèle et d'avoir une baisse du revenu. En parallèle, il y a la perte à cause de l'annulation des commandes déjà en cours. Cela se passe surtout en achat mandaté où le paiement n'est effectué qu'à la réception. Si pour d'autres livraisons, puisque le client paie avant la commande, la plateforme a le droit de retenir l'argent pour les annulations non justifiées, elle manque de moyen pour sanctionner les clients dans ce genre de

situations. On apprend aussi des cas où les clients de l'achat mandaté refusent de payer pour les raisons de la non-conformité entre ce qui est acheté et ce qui est désiré. À la fin, c'est donc la plateforme qui remboursera le livreur pour son travail selon la distance qu'il a déjà courue, mais aussi pour les frais qu'il a dépensés au magasin pour l'achat annulé - dans beaucoup de cas, le magasin n'accepte pas les articles retournés.

5.2.3 Pour les livreurs

Les clients sont le groupe avec qui les livreurs ont le plus d'échanges quotidiens. Bien que d'après les livreurs, la plupart des consommateurs soient capables d'avoir de l'empathie et de comprendre leur métier, ces échanges ne sont pas toujours pacifiques et peuvent créer des expériences très déplaisantes pour les livreurs. Plusieurs de nos interlocuteurs mentionnent des cas où les clients étaient difficiles et imposaient des exigences qui étaient impossibles à respecter dans certaines circonstances. Un livreur, par exemple, a eu un client qui habitait au 22^e étage. Mais le moment où le livreur est arrivé au rez-de-chaussée avec le repas commandé, il trouvait que l'ascenseur était en panne. Ayant plusieurs autres commandes à servir dans un court délai, il a sollicité le client de descendre lui-même pour la cueillette. Le client a refusé. Puisqu'il restait moins de 5 minutes pour accomplir la livraison à l'intérieur du délai stipulé, le livreur demandait alors s'il pourrait déjà confirmer l'achèvement de livraison sur son application mobile pour éviter l'évaluation négative par le système et donc l'amende. Le client a encore refusé et insistait la livraison immédiate à la porte. Résultat : pour apaiser le client, le livreur a dû monter au 22^e étage à pieds et a pris quand même du retard. Le pire, est qu'à cause de cette histoire, il était aussi obligé de différer les autres envois. Lié à cette attitude difficile, est le non-respect. Certains clients ne cachent pas leur impolitesse pendant la communication avec les livreurs. Cela se montre dans leurs propos, tons, gestes, et expressions faciales. Outre ces malaises psychologiques, nous apprenons aussi un cas extrême où le livreur a été victime des actes de violence corporelle par un client, qui manifestait sa colère après une longue attente en poussant fortement le livreur.

Le strict règlement imposé par la plateforme fait aussi l'objet de contestations des livreurs. Dans le but d'assurer la rapidité de la livraison, la plateforme impose toujours un délai pour chaque trajet et une amende de RMB 10, qui peut égaler le revenu net d'une commande de moyenne distance, pour tout retard. Les livreurs sont donc obligés de se déplacer toujours plus vite, ce qui les expose à un énorme risque d'accident. Presque tous les livreurs ont eu des accidents de différents degrés, sauf quelques-uns qui viennent de commencer le travail. D'après eux, la vitesse et la pression psychologique les empêchent d'observer les risques sur la route et augmentent la probabilité qu'ils heurtent les autres ou se fassent heurter. Ceci est encore aggravé sous les mauvaises conditions météorologiques ou pendant la nuit. Beaucoup avouent aussi qu'ils sont souvent « forcés » de négliger les règles de circulation. Les violations comprennent l'excès de vitesse, l'utilisation des voies réservées aux automobiles ou aux piétons, et le non-respect des feux de signalisation. Pour tout livreur, il y a

quelquefois un choix à faire entre le risque de punition et le danger routier. Ce dernier peut signifier, dans les cas graves, non seulement la blessure ou même la perte de vie, mais aussi la dépense et le coût d'opportunité pendant le rétablissement, ou bien le remboursement aux victimes. Et même si personne n'est blessé, le livreur doit subir la perte du revenu à cause du ralentissement des autres livraisons.

Si l'amende pour les retards est limitée à RMB 10, la punition contre la mauvaise qualité du service est encore plus sévère. Les livreurs doivent faire très attention à leurs comportements pendant leurs rencontres avec les clients, puisqu'un retour négatif peut leur coûter une amende de RMB 100. Même si selon les livreurs, leur taux de retour négatif est généralement inférieur à 5%, un tel montant d'amende peut déjà contrebalancer une entière journée de travail. Ces livreurs dénoncent donc les abus de ce droit d'évaluation par les clients, mais particulièrement cette règle déraisonnable de la compagnie X.

Un autre sujet régulièrement relevé par les livreurs est le manque de protection du travail. Sans une relation d'emploi formelle, les livreurs ne bénéficient d'aucun avantage social - même l'achat d'assurance accidents, qui est obligatoire, est assumé par les livreurs eux-mêmes. Pour chaque jour actif, un montant de RMB 2 est automatiquement déduit par la plateforme depuis le revenu du jour. La protection que peut offrir cette assurance est toutefois très limitée, avec un remboursement maximal de RMB 200 000.

En face du strict règlement, des amendes fréquentes qui réduisent le revenu, et de la précarité en termes de la protection du travail, les livreurs condamnent une sorte d'exploitation exercée par la plateforme. Malgré leur niveau d'éducation relativement faible, certains se rappellent encore ce concept de Marx qui fait partie du contenu essentiel dans les cours de philosophie des écoles secondaires en Chine. Ils se voient comme des prolétaires qui ne possèdent rien que la main-d'œuvre dont la survaleur est gagnée par les capitalistes à l'instar de la compagnie X. Comme indique un livreur, la soi-disant liberté de ce travail a un prix, qui est l'abandon du revenu ; et une fois que l'on voit la LEO comme une source financière majeure, on perd la liberté et se soumet à l'exploitation. Le sentiment de domination, d'ailleurs, peut être magnifié dans la société chinoise contemporaine marquée par de clivages qui se superposent : riche-pauvre, ville-campagne, travailleurs manuels-travailleurs qualifiés de bureau. En effet, à part l'exploitation au travail, plusieurs livreurs se sentent discriminés par les autres membres de la société et cela ne se limite pas au non-respect des clients que nous avons mentionné. La méprise, intentionnelle ou non, peut aussi être détectée depuis les amis, les membres de famille, et le public général – il est facile d'identifier ces coursiers par leurs uniformes. Un interviewé nous révèle que sa copine, avec qui il a une relation depuis trois ans, vient de le quitter pour une raison très réaliste : il est un livreur LEO issu d'une famille rurale médiocre et sans un travail formel bien payé.

Enfin, la discrimination peut même venir du gouvernement. Depuis la première moitié de décembre 2017, après un incendie mortel, le nouveau maire de Pékin a accéléré sa campagne qui visait à « nettoyer la population bas de gamme » dans la ville, avec le but de mieux contrôler les bidonvilles et de renforcer la sécurité. Les livreurs, ou plus généralement les travailleurs migrants installés dans les bidonvilles pour profiter du loyer bon marché étaient les victimes directes. En plein hiver, ils étaient expulsés de leurs résidences de location sans aucune récompense. Devant eux, deux choix : déménager dans un quartier mieux construit, mais beaucoup plus cher, ou bien quitter Pékin définitivement pour s'installer dans leurs régions natales ou les villes plus petites où il y a pourtant moins d'opportunités de travail. Parmi nos interlocuteurs, il y en a un qui est parti de Pékin à cause de cela. Il a quand même trouvé un travail similaire dans la ville proche de son village, mais nous informe en même temps d'une baisse de revenu visible. Pour ceux qui sont restés, ils sont désormais obligés de travailler pendant encore plus d'heures pour pouvoir compenser la hausse excessive de loyer. Un livreur ne cache pas sa colère en posant la question, « sans nous, la population bas de gamme, comment la population haut de gamme de Pékin pourrait encore accéder à un service de livraison tellement bon marché ? »

5.2.4 Pour la société

D'après la plateforme et les livreurs, un des grands effets secondaires de la LEO sur la société est qu'il complique, au lieu de soulager, la situation du trafic dans les villes chinoises. Cela, à l'encontre de ce que nous avons trouvé dans la littérature, est tout de même compréhensible. Les livreurs LEO dans notre cas, comme montré, sont ceux qui sont dédiés aux missions de livraison. Par conséquent, il n'y a aucun partage des ressources de transport pour réduire le trafic. Avec la demande colossale des consommateurs chinois pour la livraison express, l'impact des déplacements de ces livreurs peut être phénoménal, surtout aux heures des repas. Le souci concerne non seulement la sécurité routière de tout le monde, mais aussi la congestion qui peut se produire après un accident. La direction, en fait, a reçu plusieurs fois l'avertissement de la police routière qui leur demande d'encore discipliner les livreurs. Ces derniers, eux aussi, trouvent que les contrôles de la police sont davantage fréquents.

Les interviewés ne pensent pas non plus que la LEO améliora l'environnement dans les villes. Au contraire, certains critiquent l'utilisation abusive des emballages, que ce soit pour la nourriture, les documents, ou d'autres articles transportés. D'un côté, ils comprennent la nécessité de bien protéger les articles et d'assurer la qualité de service, de l'autre côté, ils s'inquiètent sur le dommage environnemental que les matériels d'emballage – certains comme le plastique ne sont pas biodégradables – apporteront à l'écosystème de la Chine qui est déjà fragilisé par l'industrialisation. Un livreur exprime aussi sa crainte des problèmes liés au recyclage des vélos électriques qui sont le moyen de transport de presque tous les livreurs. Malgré l'avantage qu'il ne crée aucune émission pendant l'utilisation, les éléments chimiques dans la batterie usée, s'ils ne sont pas bien traités, peuvent engendrer des conséquences dangereuses telles que la

contamination de la terre. En Chine, d'après ce livreur qui connaît bien l'industrie des vélos électriques d'occasion, il n'existe toujours pas un règlement sur les procédures de recyclage des batteries usées. Ce sens de responsabilité environnemental, bien que soutenu par les autres interviewés, est loin d'être une priorité pour la compagnie comme pour les livreurs. Ces derniers, en particulier, nous disent qu'ils manquent de temps et d'énergie pour s'intéresser à ce genre de sujets sous la pression économique.

5.3 Les mesures d'amélioration sur place

La plateforme, sous la stratégie de l'amélioration continue et selon les approches d'évaluation, affirme qu'elle s'efforce à remédier aux problèmes rencontrés par toutes les parties prenantes. Cette section a pour objectif de décrire les principales solutions adoptées, avec une structure différente. La présentation ne s'organisera plus, comme dans 5.1 et 5.2, autour de la perception de chaque groupe, mais de quatre grandes thématiques que nous identifions – meilleur service pour les clients, meilleure protection des livreurs, meilleure collaboration entre les livreurs et les commerçants, et meilleur contrôle budgétaire. Les deux premières, particulièrement, englobent les perceptions de plusieurs parties. En effet, beaucoup de problèmes, bien qu'ils soient différemment interprétés par les parties différentes, proviennent de la même source. Par exemple, la mauvaise qualité du service pour la clientèle peut être vue comme une mauvaise performance aux yeux de la compagnie. De même, le danger routier auquel les livreurs sont exposés peut signifier la perte de main-d'œuvre pour la plateforme et le chaos (causé par les accidents) pour d'autres utilisateurs de la route ou la police routière.

5.3.1 Meilleur service

Afin de perfectionner la qualité des services offerts aux clients, la plateforme adopte deux politiques. D'abord, elle donne l'option aux clients de contracter l'assurance pour se protéger contre le retard et le dégât de l'article. L'achat se fait pendant la commande et ne demande que quelques clics. Cela, certainement, ne peut s'utiliser que comme une mesure de compensation rétrospective. Le plus important, comme dit un cadre d'opération, est de prévenir. La deuxième politique - celle de la carotte et du bâton assume cette fonction. Par carotte, on entend les récompenses matérielles incitatives et par bâton, on entend les mesures de sanction telles que l'amende et la privation, temporaire ou permanente, du droit d'adhérer à la plateforme. Moyennant les retours donnés par les clients, le système calcule le classement de tous les livreurs et commerces. Ceux qui se classent en tête bénéficient d'un rabais dans la commission prélevée par la plateforme et gagnent donc plus de revenus. Pour les commerces, à part le classement, les commentaires qu'ils reçoivent et leurs notes d'évaluation sont aussi rendus publiques et accessibles à tous les consommateurs potentiels, ce qui crée une atmosphère d'émulation pour motiver les commerces à fournir un meilleur service. Les amendes, malgré la contestation, constituent le moyen de punition le plus utilisé. La compagnie a établi une grille d'évaluation très détaillée qui couvre tous les aspects des

services, que ce soit fourni par le commerçant ou le livreur. L'erreur sur le contenu de la commande, le retard, le dégât, la mauvaise attitude dénoncée par le client – tout cela peut justifier des amendes des montants différents. Et pour ceux qui se portent mal plusieurs fois et ne s'améliorent pas, ou ceux qui commettent des actes de violence, leur statut sur la plateforme sera soit bloqué pendant une période limitée, ou révoqué définitivement sans recours.

Les efforts d'amélioration de la qualité du service s'adressent aussi à l'insuffisance des livreurs aux périodes spéciales. Trois mesures essentielles sont mises en place. La première est de raffiner les algorithmes pour le calcul des prix. Basée sur une accumulation croissante des données, la plateforme arrive à mieux savoir la relation entre la demande et l'offre au moment de la commande, et ainsi maximiser son profit avec un prix qui ne soit ni trop haut pour effrayer les clients, ni trop bas pour décourager les livreurs. Ensuite, elle donne plus de choix aux clients pour déterminer le montant du pourboire afin de mieux inciter les livreurs. Troisièmement, si jamais les deux méthodes précédentes échouent, la plateforme recourra à sa force de livraison régulière. Plus spécifiquement, à chaque centre commercial s'installent des livreurs réguliers qui sont prêts à compléter les commandes de leur zone, et si aucun livreur LEO n'accepte la commande après cinq minutes, le système la transmettra à l'équipe de livreurs la plus proche. Mais cela s'applique seulement pour la livraison des repas où les livreurs à temps plein sont impliqués. Dans les cas de l'achat mandaté et de la livraison des articles privés, tous les livreurs travaillent à temps partiel. De plus, selon le règlement de la compagnie, on ne peut pas demander aux livreurs réguliers de livrer d'autres choses que les repas - ces derniers constituent la plus grande part du marché.

5.3.2 Meilleure protection

Quand on leur demande de donner leurs opinions sur les mécontentements des livreurs, les cadres d'opération et les gestionnaires se disent conscients des problèmes de ce groupe de personnes qui sont une richesse indispensable pour la compagnie. D'autant plus qu'une meilleure protection des livreurs peut aussi les motiver à rendre un travail plus satisfaisant.

Une mesure principale adoptée par la plateforme vise à protéger les livreurs contre les exigences excessives des clients. Avec la création d'un service « clientèle » interne dédié aux livreurs, ces derniers ne sont pas obligés d'être punis pour toute évaluation négative par les clients. Par l'intermédiaire de ce service, les coursiers ont le droit de signaler toute situation inattendue, telle que la non-réponse des clients aux appels avant la réception, qui pourrait sinon les culpabiliser. Après la signalisation, les livreurs seront autorisés de ne plus suivre le règlement, sans le risque de recevoir une sanction. De plus, même si une décision de punition est prise, les livreurs peuvent toujours recourir à ce service en présentant des preuves pour se défendre. Le personnel d'arbitrage, en examinant les spécificités de chaque cas, clarifiera la répartition des responsabilités. La protection contre le danger routier est aussi une priorité pour la compagnie X. Ce point

est déjà partiellement couvert par la mesure précédente – en signalant les extrêmes conditions routières ou météorologiques qui entraîneraient du retard, les livreurs n’auront plus besoin de se dépêcher pour le délai et ignorer la sécurité routière. Afin de mieux sensibiliser les livreurs, la plateforme est aussi en train d’intensifier le contenu sur la sécurité routière pendant les séances de formation. En particulier, une nouvelle fonction est ajoutée dans l’application mobile qui peut avertir les livreurs, par vibration ou son, lorsqu’ils dépassent la limite de vitesse ou ne suivent pas la direction autorisée. En protégeant les livreurs, d’ailleurs, la plateforme réduit également le risque pour les autres personnes sur la route, donc l’impact négatif sur la société.

Outre la hausse de la motivation et de la qualité du service, la compagnie indique un autre apport de ces mesures de protection. C’est qu’elle peut maintenant conserver les livreurs pendant plus longtemps et bénéficier ainsi d’une force de livraison plus stable. Toutefois, la compagnie avoue aussi que tous les problèmes rencontrés par les livreurs ne peuvent pas être résolus. Par exemple, un gestionnaire semble impotent face au sentiment d’exploitation des livreurs, et nous rappelle que leur responsabilité primordiale est de générer le plus de profit possible pour les investisseurs, mais non de gérer une entreprise sociale.

5.3.3 Meilleure collaboration

Les commerçants, nous avons vu, se plaignent parfois de la mauvaise collaboration avec les livreurs LEO qui sont généralement moins expérimentés que les livreurs réguliers. Vu que la livraison des repas génère le plus de revenus, la plateforme souhaite que la cueillette puisse se passer rapidement et sans faute, ce qui, en outre, pourra indirectement renforcer la qualité du service. Pour arriver à ce but, des règles plus spécifiques sont introduites.

Afin d’éviter le retard de livraison des repas et clarifier les responsabilités respectives des livreurs et des restaurateurs, la plateforme stipule deux délais – un pour le processus de la préparation, à partir de la réception de la commande par le restaurant, jusqu’à la cueillette par le livreur, et l’autre pour le processus de l’expédition, depuis la cueillette à la réception par le client. Ainsi, on pourra savoir exactement quelle partie entraîne le retard. Dans les cas où le commerçant ou le livreur se trompe d’article à expédier, la plateforme vérifie le code unique à chaque commande pour déterminer la responsabilité. Si le code sur le reçu qui accompagne la nourriture est le même que celui chez le client, mais la nourriture ne correspond pas à ce que le client a commandé, on peut alors savoir que l’erreur s’est passée dans le restaurant. Et si le code sur le reçu ne s’accorde même pas avec celui du client, la faute est normalement produite par le livreur. Avec cette spécification, la plateforme est capable de plus précisément responsabiliser les parties concernées et de mieux appliquer les amendes pour contrôler leur qualité de service.

5.3.4 Meilleur contrôle budgétaire

Comme montré précédemment, les diverses subventions pour les clients, livreurs et commerces empêchent la compagnie de limiter le coût opérationnel. Malgré une dépendance – toujours très forte - sur les subventions, la direction commence à implémenter une stratégie plus flexible qui ajuste le taux de subvention dans les villes différentes selon la part du marché occupée par leur plateforme. Plus précisément, si leur service LEO obtient déjà une place considérable dans le marché local, comme dans les plus grandes villes telles que Pékin et Shanghai, la compagnie commence déjà à réduire graduellement les montants de subvention. Au contraire, dans les villes de moyennes tailles où le marché est plutôt occupé par les jeunes pousses ou dans les petites villes où le marché n'est pas encore développé, elle maintient le niveau de subvention pour les parties concernées. L'autre politique du contrôle budgétaire porte sur l'achat mandaté qui, nous en avons discuté, risque de causer des pertes pour la plateforme à cause des commandes annulées. Pour mitiger au moins une partie du dommage, la compagnie stipule que le montant de tout achat mandaté ne peut dépasser RMB 500.

5.4 Le noyau des problèmes

Après avoir présenté une évaluation sur la LEO de la compagnie X dans la pratique, nous avons trois remarques à faire. Premièrement, les solutions ne couvrent pas tous les problèmes observés puisque la compagnie est limitée par les ressources à sa disposition et doit prioriser son agenda. Par exemple, bien que soucieuse de l'impact écologique et de la protection sociale pour les livreurs, elle se dit réticente à se pencher sur ses questions. Deuxièmement, certaines solutions, comme celles pour contrôler le coût, ne traitent qu'une partie des problèmes. Troisièmement, malgré les remèdes appliqués, certains problèmes persisteraient toujours. Tel est le cas de la non-disponibilité des livreurs aux moments spéciaux – vu que les livreurs LEO travaillent sur une base volontaire, il sera impossible de les forcer à servir toutes les commandes, surtout sans le soutien de la force régulière. Tout cela nous invite à réfléchir sur les causes profondes des problèmes. La plateforme, en reliant les clients, les livreurs, et les commerces, devrait équilibrer les intérêts de ces trois groupes et les siennes. Or, les intérêts de chaque partie pourraient s'opposer et théoriquement, il existe des tensions qui sont impossibles à anéantir.

Le premier paradoxe se trouve entre l'expérience des clients et la protection des livreurs. Pour renforcer la qualité des services offerts, assurer la sécurité des clients et celle de leurs données privées, il va de soi que la compagnie doit serrer le contrôle sur les livreurs en établissant des règles toujours plus strictes et imposant des sanctions plus sévères. Mais cela réduira inévitablement le revenu moyen des livreurs qui, frustrés et démotivés, risqueront de mener une performance encore moins qualifiée. Outre le découragement, il y a aussi la menace à la sécurité. L'observation du règlement routier et le respect du délai de livraison, par exemple, sont deux règles contradictoires pour un livreur productif qui souhaite gagner un niveau de salaire décent. Comme en

témoignent plusieurs livreurs, même s'ils sont pardonnés pour les retards causés par les mauvaises conditions de circulation, ils sont obligés de prendre le plus de commandes possibles pour maximiser leur revenu. Dans ce cas-là, que le trafic soit normal ou non, il peut leur arriver de violer les règles de circulation pour livrer plus vite. Il s'agit donc d'un compromis entre la sécurité personnelle et le revenu. Certes, il sera facile de les critiquer pour leur manque du sens de sécurité, mais comme avouent les livreurs, si la compagnie n'est pas si exigeante en termes de la qualité de service, ils choisiraient quand même de rouler moins vite en suivant les règles. Enfin, le souhait des clients de bénéficier d'un service qui puisse être disponible à tout moment est aussi une illusion. Un grand avantage d'être livreur LEO, rappelons-nous, est la flexibilité en termes des horaires de travail. Toutefois, sous cette flexibilité, les livreurs ne s'engagent pas à préciser et à garantir leur disponibilité comme font les livreurs réguliers. Cette caractéristique inhérente de la LEO, en protégeant la liberté des livreurs, décevra sûrement les clients.

Deuxièmement, il y a une tension perpétuelle entre le contrôle des coûts et l'amélioration de l'expérience, que ce soit pour les clients ou les livreurs. Les clients, par exemple, pourraient entrer en conflit avec les livreurs, les commerces ou le personnel de la plateforme. Bien que, dans beaucoup de cas, les clients aient tort, c'est souvent la compagnie qui assume la perte. Cela comprend le retour du paiement aux clients, même si la plateforme a le droit de le retenir, voire un remboursement additionnel pour éviter de nouvelles plaintes. De même, dans les situations où les livreurs sont aussi impliqués dans les conflits et que leurs intérêts sont endommagés, la plateforme leur donne normalement une récompense afin de mieux protéger leurs droits. En parallèle, la compagnie doit aussi implémenter les mesures d'évaluation, de sanction, d'incitatif et de protection auprès des livreurs pour stimuler une meilleure performance donc une meilleure qualité de service. Ces efforts d'équilibrage dans la pratique, qu'ils favorisent plus les clients ou les livreurs, nécessitent tous une plus grande tolérance pour la perte financière. Elles sont donc à l'encontre du but de la compagnie de réduire les coûts.

Le troisième dilemme touche directement la question des subventions. En effet, en offrant des incitatifs financiers aux clients, la plateforme arrive à élargir sa base de revenus puisqu'il y aura plus de gens qui utiliseront ses services et que les clients existants consommeront plus. La subvention est aussi utile au pôle de l'offre, puisqu'avec la participation d'un plus grand nombre de livreurs et de commerces, on atteindra plus de choix pour les clients, ce qui mènera encore plus de trafics pour la plateforme. Cela nous rappelle le défaut inhérent de la LEO que nous avons discuté dans 2.6.2 – la plateforme a besoin d'un nombre suffisant d'utilisateurs tant du côté de la demande qu'au côté de l'offre pour maintenir ses chiffres d'affaires. Cependant, plus de revenus n'égalent pas forcément plus de profit. Les subventions augmentent le coût et diminuent le revenu. Même si les activités LEO voient déjà un flux net de trésorerie qui est positif, la profitabilité est peu élevée et précaire.

Tableau 5.1 Les tensions à l'intérieur du réseau LEO de la compagnie X

La tension entre les clients et les livreurs

Clients	VS	Livreurs
<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de service (ponctualité, exactitude, attitude de livreur) • Sécurité personnelle, sécurité des données • Disponibilité de service 		<ul style="list-style-type: none"> • Moins de contrôle, moins d'amendes, plus de revenus • Sécurité routière, sécurité personnelle • Liberté/ flexibilité du travail

La tension entre la plateforme et les clients et livreurs

Plateforme	VS	Clients	Livreurs
<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle de coûts 		<ul style="list-style-type: none"> • Meilleur service 	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure protection

La tension financière interne liée aux subventions

Subventions		
<ul style="list-style-type: none"> • Plus de revenus 	VS	<ul style="list-style-type: none"> • Moins de coûts

Le tableau ci-dessus illustre les noyaux de quelques questions classiques qui se posent dans les activités de la LEO. Avec une telle analyse, on comprendra mieux pourquoi selon la compagnie, la gestion des livreurs et le contrôle budgétaire constituent les deux problèmes les plus pesants dans leur management. Ils sont en fait liés à la non-conformité des intérêts entre les parties concernées. La gestion des livreurs, dans la réalité, couvre non seulement les livreurs, mais aussi les clients. Autrement dit, l'expérience utilisateur des clients dépend étroitement de la performance des livreurs. Or, on ne peut pas faire plaisir à ces deux parties en même temps. Une meilleure qualité des services pour les clients demande toujours plus d'« exploitation » des livreurs et si on vise une meilleure protection des droits des livreurs, il peut être anticipé que les livreurs seront moins engagés pour présenter des services de qualité. Quant au contrôle budgétaire, il rencontre à la fois des difficultés externes et internes. À l'externe, la gestion des livreurs exige plus d'investissement ; et à l'interne, la subvention, malgré ses bénéfices dans l'augmentation des revenus, demeure un coût colossal qui baisse le profit.

Chapitre 6. La LEO de la compagnie X : quelle viabilité ?

Si les deux chapitres précédents ont essentiellement décrit le côté opérationnel avec quelques analyses d'une portée plutôt limitée, dans ce chapitre, nous essaierons d'hausser notre analyse à un niveau plus stratégique. Cette partie a pour but de répondre à la troisième question de notre recherche, qui porte sur la viabilité du modèle d'affaires de la LEO de la compagnie X dans le marché chinois.

Nous organiserons notre analyse selon un plan classique de l'évaluation stratégique. Premièrement, nous regarderons l'environnement externe où se situe l'industrie de cette compagnie. Plus précisément, nous utiliserons PESTEL pour examiner l'influence des conditions politiques, économiques, socioculturelles, technologiques, écologiques et légales sur l'industrie de la LEO express en Chine. En parallèle, nous nous appuyons sur le modèle des cinq forces de Porter (2008) en nous concentrant sur le rapport de forces donc la structure concurrentielle au sein de cette industrie. Ces pouvoirs viennent des cinq parties suivantes - fournisseurs, acheteurs, substituts, entrants potentiels et concurrents directs. Nous effectuerons également une analyse sur l'environnement interne de l'entreprise, afin d'étudier la compatibilité de son modèle d'affaires avec le macroenvironnement et les tendances industrielles. L'outil que nous allons utiliser est le modèle VRIN de Barney (1991). Selon cet auteur, pour qu'une entreprise puisse se démarquer parmi ses concurrents, elle doit être dotée des ressources à la fois valables, rares, imparfaitement imitables, et non substituables.

6.1 Évaluation externe

6.1.1 Analyse PESTEL

Politiquement, on constate une attitude très encourageante de la part du gouvernement chinois concernant le développement des activités économiques innovatrices et ce, surtout dans les industries liées à Internet. Dans le 13^e programme quinquennal (Conseil des affaires de l'État, 2016) qui stipule la planification stratégique du développement socio-économique du pays de 2016 à 2020, le gouvernement central ne cache pas son ambition de faire de la Chine un pays leader de « Internet plus » - concept proposé par le Premier ministre Li Keqiang en 2015 – qui signifie la tendance d'appliquer la mentalité et la technologie d'Internet dans les industries traditionnelles. La LEO, naturellement, en est un parfait exemple. De plus, le texte du 13^e programme quinquennal (Conseil des affaires de l'État, 2016) mentionne spécifiquement la politique gouvernementale de promouvoir de façon compréhensive l'externalisation ouverte basée sur l'Internet, y compris celle dans le domaine des services sur demande. Cette volonté est encore accentuée pendant un événement plus important – le 19^e congrès national du Parti communiste chinois en 2017. Dans un discours historique d'une durée record de trois heures et demie, le président chinois et secrétaire général du Parti, Xi Jinping (2017) a parlé de l'urgence de cultiver de nouvelles dynamiques dans les secteurs de l'économie du partage et des chaînes logistiques modernes. Étant donné le système politique chinois où le pouvoir du Parti est primordial, on peut

clairement observer la détermination de la direction du pays à soutenir les nouvelles industries telles que la LEO. Ce point est aussi confirmé par les cadres d'opération et les gestionnaires interviewés qui apprécient particulièrement la tolérance des autorités par rapport à leurs tentatives qui sont souvent audacieuses et sans précédent.

Ce qui est lié à la politique est le plan légal. Cela est particulièrement vrai en Chine où la législation et le pouvoir judiciaire ne sont qu'une extension des intentions du Parti communiste. Face aux nouvelles formes d'affaires, les régulateurs en Chine adoptent plutôt une attitude de laissez-faire, ce qui permet aux entreprises de se concentrer sur les activités d'innovation. D'après le gestionnaire qui s'occupe des affaires légales, tant que les pratiques de l'entreprise ne posent pas de violation des lois existantes, tout essai est acceptable, jusqu'à ce que des problèmes se manifestent. Et c'est le moment où le gouvernement intervient. En effet, dans tous les deux secteurs de la compagnie X - livraison express et achat en ligne - les efforts de réglementation sont loin d'être intenses. Ce n'est qu'au début de 2018 qu'est entré en vigueur le « Règlement provisoire sur la livraison express ». En lisant le texte (Bureau des affaires législatives, 2017), cependant, on ne trouve aucun article qui traite des problèmes de la LEO. Et pour l'achat en ligne, la loi sur le commerce électronique est toujours en élaboration. Dans le brouillon publié par le Comité permanent de l'Assemblée nationale populaire (2016), on n'y repère pas non plus de contenu spécifique à la LEO. Dans l'ensemble, on pourra dire que la jeune industrie LEO jouira encore d'une grande flexibilité dans son future évolution.

La conjoncture économique est un autre facteur clé à considérer. Plus précisément, nous regardons deux paramètres qui pourraient affecter l'industrie LEO. Le premier, le taux de la croissance du PIB, indique la santé générale de l'économie chinoise et son potentiel. Après une quinzaine d'années de montée en flèche avec un taux à deux chiffres, le développement économique de la Chine est en ralentissement consécutif de 2010 à 2016 – le taux de croissance du PIB tombe 10,6% jusqu'à 6,7% en 2016 (Banque mondiale, 2018). Ce taux remonte légèrement en 2017 à 6,9% selon les calculs primaires par le Bureau national des statistiques de Chine (2018). Malgré les critiques sur la fidélité des statistiques en Chine, on peut constater une tendance de déclin qui annoncerait un avenir plus difficile pour les entreprises. Cet effet négatif pourrait pourtant être contrebalancé par l'évolution des chiffres de consommation. Parmi les trois moteurs principaux de la croissance économique - consommation, exportation et investissement, la Chine reste fortement dépendante des deux derniers. Depuis une dizaine d'années, le gouvernement, en cultivant le marché de consommation intérieur, essaie d'encourager la population à dépenser plus d'épargne et ainsi réduire la dépendance sur l'investissement gouvernemental qui pose des risques de dette. Soutenus par cette promotion et l'accumulation des richesses personnelles, les Chinois sont en effet de plus en plus motivés à consommer. D'après un rapport co-publié par BCG et AliResearch (Wei et al., 2017), la consommation totale en Chine connaîtra une croissance moyenne de plus de 10% par an entre 2016 et 2021. L'autre tendance est la

popularisation continue des consommations en ligne. Si en 2016, 70% de transactions impliquaient au moins une étape qui se passait sur Internet, cette proportion atteindra plus de 90% dans un avenir rapproché. Tout cela peut être vu comme une bonne nouvelle pour la compagnie X qui sert justement le marché de consommation via Internet. En parallèle, il ne faut pas oublier l'abondance de main-d'œuvre qui est un produit secondaire de la délocalisation du secteur manufacturier, et qui permettra à la compagnie de recruter les livreurs à un prix moins élevé.

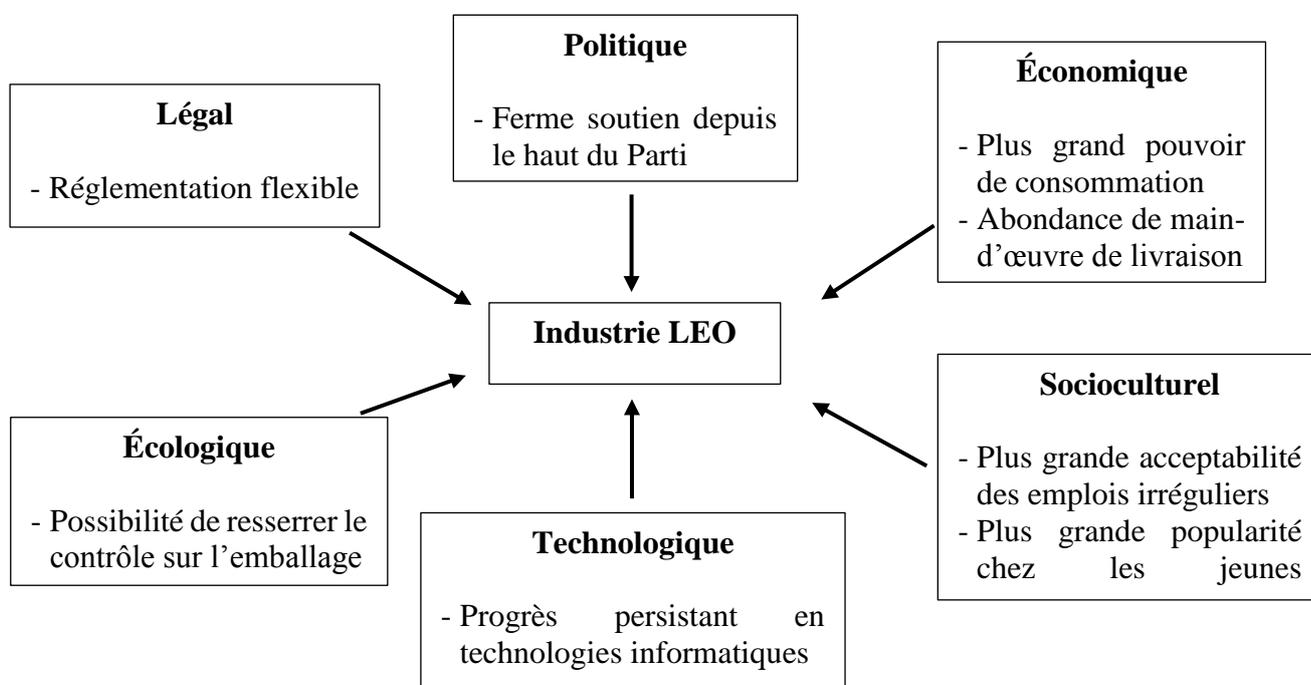
Quatrièmement, nous effectuons une évaluation sur l'environnement socioculturel qui peut conditionner les comportements des participants de la LEO. Deux groupes sont particulièrement concernés – les livreurs et les consommateurs. Le marché du travail en Chine est en train d'expérimenter un changement structural, avec de plus en plus d'emplois à temps partiel et une plus grande acceptabilité de ceux-ci par la population. On n'a pas pu trouver de statistiques officielles, mais selon un article de *Southern Daily* (Ye, 2015) qui cite un sondage de LinkedIn Chine, parmi tous les utilisateurs de LinkedIn qui travaillent dans le secteur du service en Chine, 17% sont des travailleurs indépendants. Cela s'inscrit dans une tendance mondiale que, d'après une autre estimation de LinkedIn (Karago, 2017), le taux des auto-employés dans tous les secteurs s'élèvera de 6% en 1989 à 43% en 2020. Étant donné l'approfondissement de l'ouverture de la Chine vers le monde extérieur, on a raison de prévoir une évolution similaire dans le marché du travail chinois où davantage de personnes choisiront un style de travail plus flexible, ce qui augmentera l'acceptabilité de la LEO au pôle de l'offre. Côté consommateurs, de même, la LEO cueillera une plus grande popularité avec la montée du consumérisme et surtout celle de l'économie des paresseux - les jeunes générations en Chine montrent un comportement de consommation qui se distingue de celui de leurs parents, dans le sens que ces jeunes sont plus exigeants sur la qualité de vie et hésitent moins à dépenser pour tout service qui peut l'améliorer (Wei et al., 2017). Il faut savoir que dans les années à venir, ces jeunes acquerront encore plus de pouvoir d'achat avec l'augmentation de leur revenu.

Nous avons aussi quelques mots à dire sur les aspects technologique et écologique. La LEO, nous avons introduit depuis le tout début, se fonde purement sur les progrès technologiques. Ce n'est qu'après la maturation des technologies incluant l'application mobile, le GPS, et le paiement en ligne que la LEO peut exister et bénéficier le marché. Pour le futur, il est fort probable que les explorations en technologie informatiques continueront et qu'il y aura plus de fonctions possibles pour augmenter la qualité de l'expérience utilisateur. L'intelligence artificielle, par exemple, annonce un grand potentiel. Elle est déjà utilisée par la compagnie X dans la surveillance des anomalies des commandes et la recherche de solutions. Enfin, nous effectuons une analyse d'un point de vue écologique. Comme montré, les livreurs utilisent presque tous des vélos électriques qui ne créent aucune émission. Il n'y a donc pas de raison pour les autorités, dont la priorité d'aujourd'hui est d'améliorer la qualité de l'air, de restreindre l'utilisation de ces véhicules. Certes, le recyclage des batteries pose un risque pour la

terre, mais ce risque existe pour de nombreuses autres industries qui utilisent aussi les batteries. Pour nous, la solution est d'avoir un contrôle plus strict des processus de recyclage, et non l'interdiction totale. En nous mettant à la place du gouvernement, nous dirons que le seul souci viendra de l'emballage des repas et de la possibilité que le gouvernement interdise tout emballage plastique et impose l'utilisation des matériels plus écologiques tels que le papier. Cependant, ce genre de matériels coûtent aussi plus chers, ce qui inévitablement augmentera le prix du repas. Pour le moment, on paie en moyenne RMB 4, soit 25% du prix total s'il s'agit d'un repas ordinaire de RMB 16, pour la boîte qui contient la nourriture et la vaisselle à usage unique. Si ce chiffre hausse encore, on risque de perdre des clients qui choisiront peut-être de se déplacer dans les restaurants.

Notre analyse est résumée par le schéma suivant.

Figure 6.1 Analyse PESTEL de l'industrie LEO en Chine



6.1.2 Analyse des « cinq forces »

Après avoir examiné le macroenvironnement, dirigeons-nous maintenant vers la situation au sein et aux alentours de l'industrie LEO afin d'identifier les sources de compétition. Ci-dessous, nous examinons les cinq forces de Porter (2008) une par une.

Commençons par les barrières à l'entrée qui déterminent le degré de menace posée par les nouveaux entrants potentiels. Sur cet aspect-ci, on peut d'abord mentionner les économies d'échelle au pôle de l'offre, qui signifient l'avantage des firmes existantes avec une plus grande capacité de production donc un coût opérationnel moins élevé.

Cet effet des économies d'échelle existe aussi au pôle de la demande. Avec ses services massivement demandés sur une base quotidienne, l'entreprise est sur une meilleure position pour attirer les acheteurs qui tendent à s'unir avec la majorité et à choisir les plus connus. Les deux points sont évidents dans cette industrie qui est déjà aux mains de quelques grands joueurs, dont la compagnie X. En outre, il s'agit d'une industrie qui est très exigeante sur le montant des investissements et la maîtrise des technologies informatiques avancées – ces ressources ne sont pas toujours faciles à obtenir pour les nouveaux entrants. Le seul désavantage est probablement le faible coût de changement de fournisseur pour les clients. En effet, ces derniers peuvent opter pour une autre plateforme sans presque aucune dépense additionnelle.

Le deuxième des cinq forces est le pouvoir des fournisseurs. Dans cette industrie non traditionnelle, les fournisseurs sont en fait composés de deux groupes – livreurs et commerces. Ils sont d'abord marqués par un manque d'organisation qui les empêche de former une voix unique et forte. La négociation avec les plateformes se fait individuellement sans passer par les syndicats. En Chine, les syndicats autoformés sont interdits – les seuls qui sont permis d'exister se trouvent normalement dans les entreprises aux secteurs traditionnels et ce, sous la direction du gouvernement. D'ailleurs, on observe une dépendance des commerces et des livreurs sur les plateformes. Pour les commerces, ces dernières leur permettent de se faire connaître par plus de clients potentiels et pour les livreurs, nous avons vu, la LEO offre un revenu assez compétitif. Qui plus est, la plupart des produits offerts par les commerces sont non différenciables, sans parler du service des livreurs. Tout cela fait en sorte que le coût de changement de fournisseur est insignifiant pour les plateformes qui peuvent en outre facilement trouver des substituts. Elles peuvent, par exemple, ouvrir leurs propres magasins ou restaurants physiques et remplacer les livreurs LEO par la force régulière ou le service d'une compagnie *3PL*. Dernièrement, faute de ressources nécessaires, il est peu probable pour les livreurs individuels et les commerces qui sont généralement de moyenne ou petite taille d'intégrer la fonction des plateformes. En mots simples, la force des fournisseurs est plutôt faible dans cette industrie.

Contrairement aux fournisseurs, les clients sont dans une très puissante position. Même s'ils sont nombreux et que le volume d'achat par personne est limité, ils ont une grande liberté en choisissant les fournisseurs avec presque aucun coût, puisqu'il n'y a pas de grande différence dans le contenu du service. C'est aussi facile pour eux d'intégrer la fonction des plateformes – il suffit de sortir de chez soi, d'aller dans les restaurants ou magasins, ou de transporter eux-mêmes les colis à expédier (vu que les livraisons LEO se passent dans la même ville).

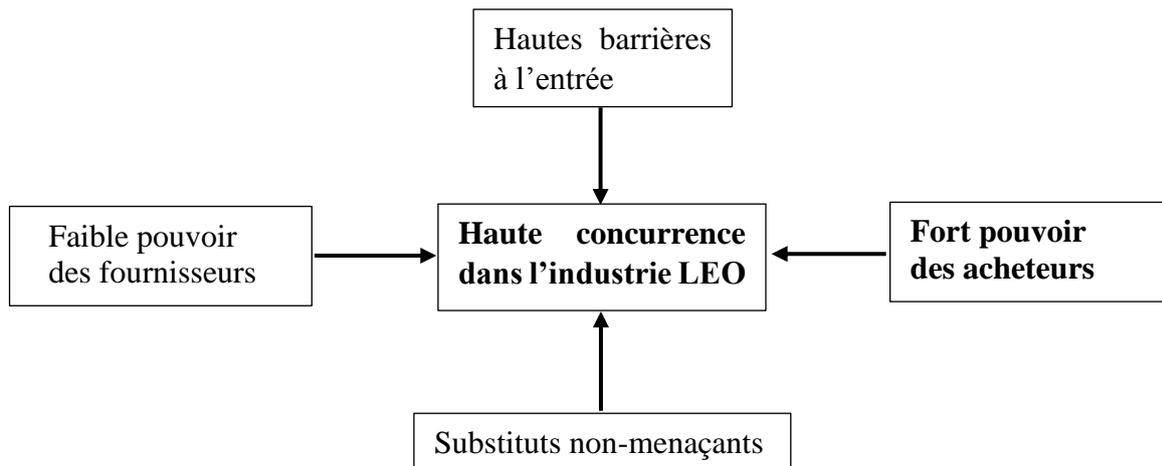
Les plateformes LEO doivent pourtant faire face aux menaces des substituts. Par substituts, nous entendons d'abord les services traditionnels offerts par les restaurants, les magasins et les compagnies logistiques traditionnelles. Dans la majorité des cas, il ne coûte rien que de petits inconvénients pour les consommateurs de prendre ces

options – de toute façon, c’est ce qu’ils faisaient depuis toujours avant l’apparition de la LEO, d’autant plus qu’ils pourront économiser le frais de livraison. La LEO pourrait aussi être remplacée par les nouvelles inventions – en Chine, une jeune pousse est en train de développer une machine cuisinière qui, combinée avec les ingrédients fournis par une chaîne logistique froide, permettra aux employés de bureau de manger un repas pas cher et plus sain (Meng, 2017). Toutefois, ces substituts n’offrent jamais un service pareil. Manger dans les restaurants ne résout pas la demande de zéro-déplacement. Quant à la machine cuisinière, elle reste toujours conceptuelle et sera limitée concernant la variété de nourriture qu’elle pourra offrir.

Finalement, nous examinons la concurrence qui existe déjà à l’intérieur de l’industrie LEO. Malgré le nombre limité des grands joueurs, la forte croissance de l’industrie qui annonce un vaste potentiel pour tout le monde, les actifs légers qui permettent une sortie du marché plutôt faisable, et une familiarité entre les compagnies qui évite la mal-compréhension donc des actions déraisonnables, la compétition est quand même forte pour les raisons suivantes. Aucune compagnie, il est à noter, n’est actuellement capable de vraiment dominer le marché, mais toute compagnie a l’ambition de le faire. Derrière chaque joueur principal, on peut trouver l’ombre d’un géant d’Internet, que ce soit Alibaba, Tencent, Baidu ou JD. Le concours pour diriger le secteur LEO devient donc un reflet de celui pour contrôler le méga-marché d’Internet en Chine. La LEO est aussi une industrie caractérisée par les fréquentes guerres de prix, d’où la massive utilisation de promotions. Cela peut s’expliquer par l’absence de coût de changement de fournisseur pour les acheteurs. Outre les grands concurrents, il ne faut pas sous-estimer non plus ceux qui se trouvent en marge, mais se montrent menaçants grâce à leurs avantages uniques. On y repère les plateformes construites par les grandes chaînes de restaurants qui, avec leur réputation, n’ont plus besoin de promotion additionnelle, et le service LEO lancé par les compagnies logistiques traditionnelles qui bénéficient des réseaux de transport et de distribution bien établis, et particulièrement les plateformes de covoiturage qui sont aussi très familières avec le modèle de l’externalisation ouverte – la seule différence est de remplacer le passager par le colis et la voiture par le vélo-électrique. L’exemple le plus récent est l’entrée de Didi, le numéro un dans le marché de covoiturage en Chine.

Nous visualisons l’impact de ces cinq forces avec un graphique à la page suivante.

Figure 6.2 Analyse « cinq forces » sur l'industrie LEO



6.2 Évaluation interne : VRIN

Basée sur notre analyse du macroenvironnement et la compétition industrielle, notre prochaine tâche est d'examiner les avantages concurrentiels propres qui permettraient à la compagnie X de se démarquer dans l'industrie LEO. Plusieurs cadres sont disponibles pour faire cette évaluation interne. Il y a, parmi eux, la classique analyse des forces et des faiblesses selon les différentes fonctions de l'entreprise comme celle de Stevenson (1976), le modèle de la chaîne de valeur de Porter (1985) qui se concentre sur la création de la valeur par chaque activité, et la perspective des ressources développée par les chercheurs tels que Barney (1991). Dans notre analyse, nous adoptons une perspective des ressources. Effectivement, l'approche traditionnelle, en ne regardant que les fonctions statiques, tend à ignorer la dynamique inter-fonctionnelle. Quant à la chaîne de valeur, bien que capable de saisir cette dynamique, elle s'applique plutôt pour les industries traditionnelles comme le secteur manufacturier qui vend des produits tangibles. Pour les industries de services dont la LEO fait partie, ce modèle se montre impotent pour cartographier les processus implicites de gestion et de coordination. Dans notre cas, ceux-ci constituent la majorité des activités quotidiennes. La perspective des ressources est plus appropriée parce qu'elle introduit la notion des ressources intangibles, soit les compétences (Séguin et al., 2008), qui sont la plus grande richesse de la compagnie X. Ce point est aussi hautement partagé par les cadres et gestionnaires interviewés.

Vers la fin du quatrième chapitre, nous avons listé les ressources clés qui sont essentielles pour former le modèle d'affaires LEO de cette entreprise. Mais comme indique Magretta (2002), le modèle d'affaires ne tient pas compte d'une dimension critique qui est la concurrence. Cette dernière doit être discutée sur un niveau stratégique. Nous devons, par conséquent, découvrir des ressources qui permettent non seulement la survie d'une entreprise, mais aussi sa prospérité parmi de nombreux

compétiteurs. Plus précisément, l'outil que nous allons appliquer est le modèle VRIN tel que proposé par Barney (1991). Ces quatre lettres représentent respectivement quatre caractéristiques d'un type de ressource - valable, rare, imparfaitement imitable, et non substituable. Les ressources valables sont celles qui permettent aux entreprises de concevoir ou de mettre en œuvre des stratégies pour augmenter l'efficacité et l'efficience. Rare, tout simplement, désigne le caractère d'une ressource qui n'est pas également possédée par les concurrents. Une ressource est considérée comme imparfaitement imitable si elle sort d'un parcours unique de l'entreprise, d'une relation causale ambiguë entre le succès de l'entreprise et les ressources à sa disposition, ou d'un phénomène social complexe. Enfin, une ressource est non-substituable s'il n'existe pas d'autres ressources valables, rares et imparfaitement imitables qui puissent former une stratégie équivalente. D'après nous, pour citer les mots de Séguin et al. (2008, p. 101), ce sont les ressources VRIN qui établissent une « relation biunivoque » entre l'organisation et l'environnement. L'étape suivante est donc de faire sortir les ressources qui correspondent à tous les quatre critères, avec la capacité de créer un avantage concurrentiel.

Nous allons commencer par les actifs physiques, qui sont peut-être les moins éligibles pour devenir des ressources VRIN. Une des plus grandes particularités de la LEO, nous avons vu, est que la plateforme ne possède pas les véhicules de livraison, ni les centres de distribution (non-nécessaires dans le modèle point à point). Les actifs physiques se limitent aux bureaux où travaillent les cadres et gestionnaires et à l'équipement de bureau tel que les ordinateurs et serveurs - tous ces actifs ne jouent en effet qu'un rôle de soutien. Certains penseraient que l'équipement informatique devrait être une ressource favorable à l'augmentation de l'efficacité et à l'efficience pour ce genre d'entreprises, mais selon nous, la compagnie X n'est pas une institution de recherche qui nécessite de forts investissements dans le matériel (*hardware*) pour acquérir une toujours plus grande capacité de calcul. Au contraire, son activité centrale est l'optimisation des services et de l'expérience utilisateur par le logiciel (*software*), qui est en fait une œuvre de l'expertise humaine. Il sera donc difficile de voir une valeur importante en actifs physiques. Ces ressources, d'ailleurs, sont omniprésentes et faciles à imiter. Le seul aspect où elles réussissent notre évaluation est la non-substituabilité, puisqu'il s'agit quand même de l'infrastructure indispensable pour la survie de toute entreprise du secteur.

Quant au financement des investisseurs, il est évidemment une ressource valable dans un marché à forte intensité de capital. Cette ressource n'est pourtant pas rare – les autres concurrents, surtout ceux qui sont aussi soutenus par les géants d'Internet, ne manquent pas d'argent non plus. Elle n'est d'ailleurs pas inimitable parce que même pour les petits joueurs qui n'ont pas encore reçu beaucoup de fonds, il se peut qu'ils tirent l'attention des investisseurs et s'enrichiront. Enfin, il ne faut pas nier qu'il s'agit d'une ressource insubstituable – personne ne peut nier l'utilité unique de l'argent dans notre société.

Les ressources humaines et les connaissances collectives montrent des caractéristiques similaires, dans le sens que ces deux ressources sont valables et non-remplaçable, mais aussi possédées par les autres entreprises qui pourront d'ailleurs les imiter. Comme dans presque toute industrie émergente, la mobilité soit le taux de roulement des employés est élevée dans l'industrie LEO et la compagnie X n'est pas une exception. Les personnes qualifiées, à l'exemple des informaticiens et du personnel d'opération, ne sont donc pas une ressource rare, ni inimitable, puisque la haute mobilité fait que ces ressources sont homogènes au niveau agrégé.

Pour la même raison, les connaissances collectives, que ce soit du savoir-faire tacite ou des solutions technologiques concrètes, peuvent être possédées ou imitées par les autres joueurs, bien que le processus soit moins facile puisque la dotation d'une seule personne ne suffit pas pour acquérir des connaissances qui sont propres à une organisation. Mais en même temps, comme avouent quelques cadres d'opération, les démissions collectives ne sont pas rares dans ce secteur – il n'est donc pas improbable que ces connaissances soient maîtrisées avec l'arrivée d'un nombre critique de nouveaux employés. Par rapport aux connaissances technologiques, il y a une autre raison qui est liée au degré de complexité technologique. La compagnie X, comme presque tous ses homologues, se montre ambitieuse dans la recherche et le développement des nouvelles technologies. Elle a fondé, par exemple, un laboratoire d'intelligence artificielle pour ne pas rater cette tendance prometteuse. Si nous ne pouvons pas obtenir des détails des percées technologiques pendant les interviews, nous ne trouvons pas non plus de reportages sur ses accomplissements particuliers dans les médias. Effectivement, dans l'industrie d'Internet actuelle en Chine, les recherches avancées sont faites principalement par deux sortes d'entreprises - les plus puissants tels que Alibaba, Tencent et Baidu avec les ressources pour financer les projets de recherche peu profitables à court terme ; et les PME qui ne servent pas directement les consommateurs, mais se spécialisent en tant que fournisseurs de solutions technologiques dans un domaine spécifique. La compagnie X et ses homologues ne tombent dans aucune des deux catégories. Ils manquent de moyen et de motivation pour développer de véritables technologies innovatrices et de hausser la barrière technologique. En fait, comme révèle un cadre interviewé, la plupart de leurs innovations restent au niveau de l'application et les technologies utilisées sont plutôt homogènes à travers l'industrie et non-immunisées contre l'imitation, qui est en outre très fréquents dans toute l'industrie Internet chinoise.

Les mêmes problèmes existent pour les ressources légales et organisationnelles. Personne ne niera leur valeur et leur statut insubstituable, mais elles souffrent les défauts d'être ordinaires et facilement imitables. La protection législative et judiciaire, bien qu'insuffisante en Chine, est offerte également à toutes les entreprises. Bien sûr, les mesures de protection actives peuvent varier selon les entreprises et au sein de la compagnie X. Il y a en effet une équipe juridique qui reste en étroite collaboration avec les cabinets d'avocats de renom. Cependant, ces ressources se situent loin des

compétences centrales de la compagnie et sont plutôt standardisées dans toute l'industrie. Quant aux ressources organisationnelles, elles ont une nature similaire avec les connaissances collectives – elles ne peuvent pas être influencées par un ou deux nouveaux employés, mais risquent quand même d'être homogénéisées avec un taux de roulement élevé.

Les ressources relationnelles se réfèrent aux réseaux des clients, des livreurs et des commerces. De bonnes relations avec les fournisseurs et les consommateurs sont sans aucun doute valables et non-remplaçables parce qu'elles facilitent les transactions actuelles et stabilisent les transactions du futur, au pôle de l'offre comme au pôle de la demande. Elles sont aussi rares étant donnée la part du marché considérable dominée par la compagnie X – ceci est surtout vrai pour les livraisons de repas, son activité LEO la plus populaire, à cause de son engagement de longue date dans ce secteur par les livreurs réguliers. Mais les ressources relationnelles sont-elles, comme suggèrent Morgan et Hunt (1999), difficiles et coûteuses à imiter par les concurrents ? Certes, dans les industries traditionnelles, il faut consacrer de longues années pour cultiver et renforcer ces relations, ce qui crée de grands obstacles pour les retardataires. Toutefois, cet argument est compliqué par la particularité de la clientèle de la compagnie. Dans le marché de la livraison des repas, selon un rapport de l'institut de recherche Analysys (Yang, 2017), plus de la moitié des clients chinois sont sensibles au prix. Et parmi les clients de la compagnie X, plus spécifiquement, on nous a informé que ce taux est encore plus haut. Ceci est lié à la stratégie de positionnement du marché par la direction depuis le tout début. La même sensibilité au prix se manifeste aussi, selon les sondages intérieurs, chez les clientèles des deux autres services LEO, soit la livraison des articles personnels et l'achat mandaté. Dans un tel segment de marché où le prix joue un rôle déterminant sur le choix d'achat, il est difficile de former la loyauté des clients puisque ces derniers pourront facilement tourner le dos à la plateforme actuelle et poursuivre les autres services meilleurs marché. Si parmi les clients, il existe un groupe de personnes qui se soucient quand même de la marque et restent fidèles, au côté des fournisseurs, ils sont encore moins préoccupés par les relations existantes. Effectivement, plusieurs livreurs nous révèlent que le seul critère pour eux de choisir la plateforme est le niveau de rémunération. Ce qui est aussi le cas pour les commerces d'après la compagnie. Pour résumer, les relations que la compagnie entretient avec les trois réseaux sont plutôt fragiles et sous un haut risque d'imitation par les concurrents. Ces derniers pourront utiliser des subventions pour attirer les clients avec un prix plus bas et les fournisseurs avec un revenu plus élevé.

Les ressources informationnelles prennent une forme plus explicite – les données. Elles viennent également des réseaux des clients, des livreurs et des commerçants, et manifestent des traits similaires. Nous vivons dans une époque où les données n'ont jamais été si précieuses. Dans le secteur LEO où toute activité est numérisée et enregistrée, les données massives sont valables et insubstituables parce qu'elles permettent d'identifier les lacunes dans la performance ainsi que les nouvelles

tendances du marché. D'ailleurs, tout comme les ressources relationnelles, elles sont plutôt rares grâce à l'importante position de la compagnie dans le marché. Enfin, il s'agit aussi d'une sorte de ressources imitables à cause du manque de loyauté des participants.

Le dernier point à examiner est la réputation, qui constitue aussi une source d'avantage concurrentiel d'après Porter (1980). Si la compagnie X est plutôt un novice dans le marché LEO, sa longue histoire d'opération et sa domination sur le marché de l'achat collectif des services quotidiens sont pourtant incontestables. C'est pour cela que selon nous, sa réputation positive dans ce dernier secteur est la plus éligible en tant que ressource VRIN - valable, parce qu'elle a la capacité de transformer les clients des services quotidiens en clients LEO ; rare, étant donné qu'il y a très peu de plateformes capables d'offrir une série de services quotidiens aussi complète ; non-remplaçable du fait qu'aucune autre ressource rare et inimitable ne peut fournir une fonction stratégique équivalente. Finalement et particulièrement, elle est aussi imparfaitement imitable. En effet, parmi toutes les ressources que nous avons parcourues, celle-ci est la seule qui pose de hautes barrières de l'imitation. D'après Barney (1991), l'inimitabilité peut être un résultat des conditions historiques uniques, soit un parcours spécial dans le développement des affaires, ce qui correspond bien à notre cas. Comme montré dans la partie de la description du cas, la compagnie X est une des premières arrivantes dans le marché de l'achat collectif et est devenue plus tard un leader du secteur. Sa rapide expansion était en parallèle avec la première vague de O2O (*online to offline*) en Chine au tour de 2010 – une époque où l'achat en ligne n'était plus confiné aux marchandises et commençait aussi à couvrir les services quotidiens tels que la restauration, l'hôtellerie, ainsi que les divertissements comme le cinéma et les salles de jeux. Ce modèle de consommation réussit à intégrer le scénario en ligne, la consultation des offres, le paiement et commentaire, et le scénario hors-ligne, la jouissance des services, d'où la création de l'expression « O2O ». Le marché ne récompense que les premiers répondants aux changements et ce sera donc extrêmement difficile pour les nouveaux arrivants de répliquer le succès de la compagnie X en achat collectif.

Un résumé de notre évaluation est présenté dans le tableau suivant.

Tableau 6.1 Évaluation des ressources clés selon les critères VRIN

	Actifs physiques	Capitaux	Connaissances collectives	RH	Ressources légales
Valable	X	✓	✓	✓	✓
Rare	X	X	X	X	X
Imparfaitement imitable	X	X	X	X	X
Non substituable	✓	✓	✓	✓	✓

	Ressources organisationnelles	Ressources relationnelles	Info	Réputation
Valable	✓	✓	✓	✓
Rare	X	✓	✓	✓
Imparfaitement imitable	X	X	X	✓
Non substituable	✓	✓	✓	✓

6.3 De la viabilité du modèle

L'analyse précédente nous fournit une base de discussion concernant notre troisième question de recherche. Mais avant cela, nous aimerions clarifier le concept de « viabilité », qui pour nous doit signifier non seulement la survie d'une entreprise à court terme, mais aussi son potentiel de se distinguer parmi la concurrence et de prospérer à long terme. Déterminer la viabilité d'un modèle, donc, est de déterminer si une ressource VRIN a le potentiel de surmonter les menaces présentes dans l'environnement externe.

Premièrement, nous pensons que la LEO jouit d'un macroenvironnement très propice. Politiquement, le soutien est ferme et ce, depuis le plus haut niveau du pouvoir. Au niveau légal, les règlements sont lâches, ce qui permet aux entreprises d'avoir moins de soucis lors de leur innovation. Sur le plan économique, l'augmentation du pouvoir de consommation signalera que davantage de Chinois seront prêts à utiliser la LEO. Sous une perspective socioculturelle, avec davantage de personnes acceptant les emplois à temps partiel, on peut s'attendre à une abondante offre de main-d'œuvre ; en même temps, les nouvelles habitudes des jeunes consommateurs rendront la LEO plus populaire du côté de la demande. Le développement de la LEO, qui est elle-même une industrie à forte intensité technologique, sera d'ailleurs facilité par les récents progrès en termes des technologies d'information. Le seul impact négatif sur la LEO passerait par l'aspect écologique, soit un plus sévère contrôle gouvernemental sur le matériel d'emballage pour la nourriture livrée, donc un prix de livraison plus élevé. Cependant, ce point pourrait aussi être contrebalancé par l'augmentation du pouvoir d'achat des

jeunes générations qui, avec une plus forte sensibilité à l'environnement, n'hésiteraient pas à payer plus pour un emballage plus écologique.

La structure concurrentielle de cette industrie est plus complexe. Si la menace des barrières à l'entrée, du pouvoir des fournisseurs, et des substituts est plutôt faible, on ne doit pas négliger la puissance des clients et la forte compétition dans l'industrie. En effet, ces deux dernières suffisent pour obliger la compagnie X à rester vigilante. Son insistance sur l'amélioration de la qualité des services, justement, a pour but de mieux satisfaire les clients et de se distinguer parmi les concurrents.

Ayant maintenant une vision globale sur l'environnement externe, nous sommes ensuite partis à la recherche des ressources VRIN capables de créer des avantages concurrentiels, soit des compétences distinctives. La ressource que nous avons identifiée est sa bonne réputation en achat collectif des services quotidiens. Alors, cette ressource arrive-t-elle à rendre viable le modèle d'affaires ? Autrement dit, est-elle capable de protéger la compagnie contre les risques externes qui viennent à la fois d'une clientèle puissante et de compétiteurs féroces ?

Notre réponse sera positive. Certes, à cause de l'homogénéisation des services LEO et la facilité pour les clients d'assumer la fonction de livraison eux-mêmes, la compagnie X est dans un marché d'acheteurs typique. Mais dans le marché de l'achat collectif des services quotidiens, bien qu'il s'agisse aussi d'un marché acheteurs, la compagnie est dans une position beaucoup plus avantageuse puisque les clients se montrent plus fidèles et plus dépendants. Dans ce marché, la compagnie détient donc des ressources relationnelles et informationnelles qui sont d'ailleurs inimitables, puisque celles-ci ne peuvent être acquises qu'avec une bonne réputation établie sur un parcours unique. Pour la même raison, la compagnie y rencontre également beaucoup moins de concurrents. Alors, pourquoi ne pas transplanter les forces en achat collectif dans le marché LEO ? Pour nous, il existe au moins trois dimensions où la réputation pourrait jouer un rôle positif pour la LEO. La première est la marque. En effet, la marque a une valeur transsectorielle – pour une marque qui est présente dans plusieurs marchés, la réputation dans un marché établi contribuera aussi à la performance de ses services qui viennent d'entrer dans un nouveau marché. Toutes les activités de la compagnie X s'opèrent sous la même marque. On a ainsi confiance que la réputation de sa marque en achat collectif continuera d'accroître la visibilité de ses services LEO auprès du public général. Deuxièmement, la compagnie maintient des relations plus fermes et stables avec ses clients en achat collectif. Basée sur ces ressources relationnelles, elle sera capable de transformer une large proportion de ses clients en utilisateurs de ses services LEO. Troisièmement, s'appuyant sur les ressources informationnelles en achat collectif, elle arrivera à identifier des besoins de livraison qui ne sont pas encore comblés et exploiter donc des marchés vierges. La consommation de beaucoup de services quotidiens, d'après nous, n'est pas obligée d'avoir lieu dans les magasins. La LEO des services, déjà offerte par de petites plateformes, en est un exemple. Sur ce point-là, nous voyons

que la compagnie a X un grand potentiel.

Dans cette partie, nous avons défendu la viabilité du modèle d'affaires des activités LEO de la compagnie X. En fait, en donnant les raisons, nous avons aussi répondu à la question de comment, ce qui nous liera au prochain chapitre où nous présenterons nos recommandations plus en détail. Nous avons par ailleurs deux remarques à faire sur cette seule ressource VRIN. D'abord, notre concentration sur les ressources VRIN ne veut guère dire que les autres ressources ne sont pas importantes. Presque toutes les ressources clés que nous avons vues, sont valables et insubstituables dans la réalité. La seule différence est qu'elles sont insuffisantes pour gérer les enjeux stratégiques provoqués par la concurrence. Deuxièmement, l'identification de la ressource VRIN ne signifie pas non plus que nous pourrions désormais l'utiliser pour régler tous les problèmes de la LEO que nous avons décrits au chapitre 5. Pour nous, le modèle peut très bien être viable tout en coexistant avec ces problèmes tant que ses effets négatifs peuvent être contraints. Les solutions exactes seront aussi proposées dans le prochain chapitre.

Chapitre 7. Recommandations

À partir de la description et de l'évaluation que nous avons effectuée, quelles recommandations pouvons-nous offrir ? Dans ce chapitre, nous passons de l'analyse à l'action pour discuter des possibles options de la compagnie X et de l'industrie LEO. Dans une première partie, nous appliquerons la matrice d'Ansoff (1957) sur notre cas et examinerons respectivement les stratégies de pénétration de marché, de développement de produit, de développement de marché, et de diversification. La première concerne les produits existants sur les marchés existants. La deuxième porte sur les nouveaux produits sur les marchés existants. La troisième s'adresse aux produits existants sur les nouveaux marchés. Et la quatrième vise à développer les nouveaux produits dans les nouveaux marchés. Ensuite, nous sortirons du contexte spécifique de la compagnie X et présenterons nos conseils pour l'industrie LEO en Chine. Pour ce faire, nous mettrons d'abord à la place de chacun des quatre types d'entreprises concernées par la LEO et évaluerons son potentiel de croissance. Par ailleurs, nous aurons des suggestions à partager au niveau légal et réglementaire.

7.1 Recommandations pour la compagnie X

7.1.1 Pénétration de marché

La gestion des livreurs, nous avons vu, constitue un des plus grands enjeux pour la plateforme dans le sens qu'il est difficile de maintenir l'équilibre entre l'amélioration des services pour les clients et la protection des livreurs. Alors, existe-il des moyens pour mieux gérer les livreurs sans les démoraliser ? Dans cette partie, nous proposerons quelques suggestions concernant tous les trois volets de la gestion des livreurs, soit la sélection, la formation, et l'opération quotidienne.

La sélection devait être plus stricte afin de filtrer les candidats avec un mauvais record. Pour le moment, la compagnie ne demande qu'un numéro de la carte d'identité lors de l'inscription en ligne et la présentation de cette carte pendant la formation. Mais cela ne peut pas éviter les situations où la personne utilise une carte contrefaite ou empruntée depuis les autres. Sur ce point-là, il y a deux mesures à prendre. Premièrement, on peut appliquer de nouvelles technologies telles que l'identification faciale qui fait mieux que les êtres-humains lors de la vérification de l'identité personnelle. Deuxièmement et parallèlement, cela nécessite une collaboration plus étroite avec les autorités y compris la police et la Banque populaire de Chine qui détiennent, respectivement, les dossiers du record criminel et de crédit. S'il semble irréaliste d'avoir l'accès direct à leurs bases de données pour les raisons de la sécurité informationnelle, on peut au moins établir un mécanisme qui peut faciliter le partage des informations sous la demande de la compagnie X. D'autant plus que, avec le soutien politique à la LEO depuis le plus haut niveau, on pourra anticiper une bonne ambiance de collaboration. Les autres politiques de recrutement méritent aussi une mise en œuvre plus sérieuse. Le certificat de santé, par exemple, est exigé pour tout livreur des repas. À partir des interviews et de notre recherche sur Internet, cependant, nous trouvons que le certificat de santé peut être

falsifié ou acheté sans passer un examen médical. Même si le risque que la nourriture soit contaminée par des maladies infectieuses est moins évident que les autres problèmes tels que la perte et l'endommagement des articles livrés, la compagnie devrait y faire attention surtout quand il a déjà eu une crise de confiance sur l'insécurité alimentaire. D'après nous, ces mesures *ex ante* pourront éliminer pendant le recrutement les candidats qui sont les plus susceptibles à détériorer la qualité du service et faciliter la formation et la gestion.

Il y a aussi une possibilité d'amélioration dans l'étape de la formation des livreurs. Actuellement, on constate une formation plutôt homogène et mécanique. Certes, dans la LEO, le temps de formation et d'entraînement est très limité – pour tous les deux côtés, les séances de formation pourraient créer un important coût d'opportunité. Mais nous pensons qu'une stratégie de formation plus personnalisée, bien que plus coûteuse, pourrait amener un plus grand rendement. Effectivement, les livreurs varient selon le niveau d'éducation et l'âge, avec différentes forces et faiblesses. Si les jeunes et mieux éduqués sont plus à l'aise avec les technologies et donc plus compétents pour utiliser l'application mobile, ils montrent pourtant un savoir-être inférieur. Par exemple, les technologies peuvent mal fonctionner et dans le cas où le GPS n'indique pas le bon endroit, on est obligé de demander la rue auprès des autres. De plus, dans beaucoup de cas, une livraison réussie exige la collaboration des concierges et des gardiens de sécurité. Tout cela nécessite une bonne compétence de communication et c'est là où excellent les livreurs âgés, quoique moins éduqués. Pendant la formation, par conséquent, il sera intéressant de considérer ces différences et élaborer des contenus plus ciblés.

Troisièmement, même si nous avons démontré l'incompatibilité fondamentale entre les intérêts des livreurs, des clients et de la plateforme, des consensus pourraient tout de même exister au niveau technique. Par exemple, avec l'optimisation des algorithmes, on pourra mieux concevoir l'itinéraire pour les livreurs et stipuler le délai de livraison selon les informations du trafic en temps réel. Ces dernières, en outre, pourront être mieux saisies si la compagnie resserre son partenariat avec la police routière. Avec des prévisions plus précises, la plateforme pourra aussi imposer une limite au nombre de commandes qu'un livreur peut prendre en même temps – dans le cas où le livreur n'arrivera plus à servir un nouveau client après avoir complété les commandes existantes tout en respectant les règles du trafic, il ne pourra plus accepter de nouvelles commandes. Autrement dit, une commande ne peut être attribuée au livreur seulement si ce dernier, étant donné le résultat des calculs selon la distance et les conditions du trafic sur le trajet, peut effectuer la livraison sans risque routier. Il s'agit d'après nous d'une solution qui pourra être acceptée par toutes les parties concernées. Les livreurs, même s'ils semblent perdre les opportunités de gagner plus, pourront au moins gagner du temps de livraison grâce à l'optimisation des trajets, et donc servir plus de commandes. La plateforme pourra voir les services s'améliorer, tout en évitant la perte liée aux accidents. L'expérience des clients sera aussi perfectionnée avec une

estimation plus exacte du délai de livraison. La police routière, quant à elle, sera également contente de collaborer avec la compagnie puisque cela prévient les accidents d'une manière plus efficace.

Nous pensons aussi qu'il sera dans l'intérêt de la compagnie de promouvoir l'image des livreurs aux yeux du public. Les efforts de promotion ne doivent pas se limiter aux offres des commerces et de la plateforme elle-même, mais doit aussi comprendre les livreurs qui sont un groupe de fournisseurs non moins importants. Même si contrairement à la promotion des commerces, la plateforme ne génère pas de revenu direct depuis les livreurs qui n'ont pas besoin d'être individuellement connus par les clients, une telle initiative pourra cultiver une meilleure compréhension de ce métier de la LEO par la société, réduire le taux de plainte, et parallèlement, renforcer la confiance des livreurs et les inciter à mener une meilleure performance. Plus précisément, l'équipe de marketing pourra cueillir et raconter des histoires personnelles des livreurs. En montrant leur attitude positive et leur persistance en se battant pour une meilleure vie, on arrivera à susciter l'empathie du public et créera une image plus humanisée de la compagnie X.

Finalement, tout comme la formation, l'opération devrait aussi être personnalisée. Les femmes livreurs, par exemple, pourront jouer un rôle plus valable pour servir les clients féminins qui sont normalement plus préoccupés par la sécurité. La LEO ou la livraison express en général, il faut reconnaître, reste un métier très masculin. D'après les deux femmes livreurs interviewées, elles reçoivent souvent des retours très positifs depuis la clientèle féminine qui expriment d'ailleurs leur souhait de voir plus de femmes livreurs. Dans la même logique, on pourra certainement offrir un service plus ciblé selon le niveau d'éducation. L'achat mandaté, particulièrement, nécessite souvent des connaissances préalables sur les marchandises à acheter ou les services à rendre. Ce sera donc mieux d'envoyer des livreurs avec un niveau d'éducation plus élevé pour ce genre de tâches plus complexes. Cela, évidemment, exige le soutien technologique qui devrait être capable d'identifier la complexité d'une tâche selon les mots clés entrés par le client lors de sa commande.

7.1.2 Développement de services

Cette section tente de répondre à la question suivante : sur le marché existant, quels nouveaux services LEO peut-on encore offrir ? La réponse pour nous se trouve premièrement dans la ressource VRIN. En effet, il reste encore beaucoup à exploiter dans la réputation positive de cette compagnie en services quotidiens. Un grand nombre de ces derniers, selon notre constat, ne sont pas encore intégrés avec la LEO. La plateforme, par exemple, abrite des fleuristes, fruitiers ou vendeurs d'eau minérale en grande quantité qui n'offre

nt pas de services de livraison ou bien assument la livraison par eux-mêmes. Ce sont

tous les endroits où la LEO pourra créer de la valeur et ce, pour les deux parties - la plateforme gagnera un nouveau terrain pour déployer le service LEO et les commerces bénéficieront d'un service de livraison standardisé et normalement moins cher. Outre les produits tangibles, les services intangibles peuvent également être une option à considérer. En fait, sur la plateforme se logent déjà plusieurs catégories de services tels que les services de beauté, le massage, la photographie et les services d'entretien ménager, dont la plupart, cependant, ne peuvent être consommés que sur place. Il existe quand même un nombre considérable de commerces qui peuvent envoyer leur commis pour fournir le service à la maison, mais c'est aux clients de se renseigner un par un. Pour nous, la compagnie pourra très bien répliquer son modèle LEO actuel dans le champ des services quotidiens en rassemblant tous les commerces qui sont prêts à livrer leurs services sur une interface unifiée. Cette dernière pourra être nommée « LEO des services à la porte ». Lorsque le client lance sa commande pour une catégorie de services, tous les commerçants de cette catégorie qui se situent à proximité seront informés et pourront décider de l'accepter ou non selon leur propre disponibilité. Une telle interface permettra d'augmenter la visibilité de ces commerces et les aidera à atteindre une nouvelle clientèle – ceux qui veulent consommer mais manquent de temps pour se déplacer. Nous comptons aussi sur l'effet exemplaire de ceux qui sont les premiers à essayer ce modèle – incités par les bénéfices acquis par leurs homologues, les commerces qui n'offrent pas encore la livraison des services considéreront probablement aussi cette option.

Une autre action que la compagnie pourra entreprendre est d'inviter les commerces fréquentés pendant les achats mandatés à s'installer sur sa plateforme de vente. Nous avons appris que certains types de commerces tels que les pharmacies sont très demandés par les clients de l'achat mandaté. Ce sera pertinent de les inviter à devenir membres de la plateforme afin qu'ils puissent accueillir un plus grand flux de clients en ligne. Cela évitera aussi le risque pour le livreur d'acheter un mauvais article à cause du malentendu entre lui et le client et réduira la perte de la compagnie, puisque désormais toutes les informations sur les produits à vendre seront accessibles sur la plateforme. De même, pour les types de service qui existent déjà sur la plateforme, nous pourrons aussi les enrichir avec les commerces populaires en achat mandaté. Par exemple, si on identifie un bon restaurant qui n'est pas encore connecté par le réseau de la compagnie – même si le quartier ne manque pas de restaurants qui offrent la livraison, on pourra très bien solliciter le propriétaire pour adhérer à la plateforme en montrant les bénéfices potentiels.

7.1.3 Développement de marché

Afin de conquérir une nouvelle part du marché, la première chose pour nous est de regarder s'il y a des ressources internes à emprunter. En tant qu'entité multi-sectorielle, la compagnie X peut inciter ses clients dans les secteurs autres que la LEO à utiliser ce service. La clientèle en achat collectif des services quotidiens, en particulier, devrait être une priorité à cause de son nombre important. Plus spécifiquement, la compagnie

devrait élargir l'envergure de son programme de fidélité. Elle a mis en place depuis longtemps un système des points accumulés qui accorde des points après chaque consommation et permet aux clients d'échanger ces points contre les services additionnels ou les futurs achats. Ce système, toutefois, n'existe que dans le secteur de la livraison (LEO et livraison par l'équipe régulière). Ce que nous suggérons, donc, est d'implanter un plan similaire en achat collectif dont les points accumulés peuvent aussi être utilisés pour la consommation de la LEO. L'idéal, sera d'élaborer un mécanisme de fidélité qui intègre tous les services de la compagnie pour que les ressources internes puissent être partagées d'une manière plus coordonnée.

Il y a aussi de nouvelles opportunités à explorer sur la dimension géographique. Pendant les interviews, nous avons appris que le marché LEO dans les petites et moyennes villes est loin d'être saturé, ce qui signifie qu'il existe un énorme potentiel de croissance pour les joueurs existants. Pour dominer ce nouveau champ de bataille, il ne faudrait surtout pas simplement répliquer les stratégies utilisées dans les grandes villes. Effectivement, d'après nos conversations avec les cadres d'opérations et les livreurs qui travaillent dans les villes plus petites, ce marché montre des caractéristiques différentes. La clientèle est plus sensible au prix, dû au pouvoir de consommation relativement plus faible, mais moins exigeante sur le délai de livraison, puisque le rythme de vie y est moins rapide. Une stratégie appropriée sera donc de réduire le niveau de rémunération des livreurs pour baisser le coût de livraison et donc le prix payé par les clients, tout en lâchant le contrôle sur la rapidité de service afin de ne pas décourager les livreurs.

7.1.4 Diversification

La compagnie X possède une ambitieuse vision de diversification. Les actions de diversification les plus récentes comprennent l'ouverture d'un magasin physique pour vendre ses propres produits frais, le lancement du service de covoiturage, et le rachat d'un joueur majeur de vélo en libre-service. La première vise à résoudre un problème classique de l'achat en ligne des produits frais – ces derniers sont facilement périssables et les clients sont réticents de passer la commande sans examiner les produits de leurs propres yeux. Le magasin physique comble cette faiblesse en rassurant les clients de la qualité des produits, et en même temps créer un parfait exemple de *O2O*. Après la sélection des produits, le consommateur peut faire le paiement avec son application mobile et demander au magasin d'arranger un service de livraison, que ce soit par les livreurs LEO ou réguliers. Ainsi, il peut non seulement éviter le risque d'acheter les produits de mauvaise qualité, mais aussi sauver l'énergie de transporter les marchandises lui-même.

Cette stratégie semble prometteuse puisqu'elle peut s'appuyer sur la ressource VRIN – la réputation en achat collectif. Nous remarquons que la plateforme loge déjà plusieurs petits commerces qui vendent les produits frais tels que les fruits, les légumes, ou encore les fruits de mers, même si ceux-ci ne sont disponibles que sur place. Si un client choisit ces commerces, c'est qu'il valorise leur affiliation à la plateforme dont la

marque représente une sorte d'attestation pour la qualité des produits. On peut donc estimer une plus grande acceptabilité des clients quand la compagnie X se transforme de garant en vendeur - tel est le cas des grandes plateformes généralistes comme Amazon et JD où les produits vendus par elles-mêmes sont normalement plus rassurants aux yeux des clients. De plus, cette ressource relationnelle en achat collectif a aussi permis à la compagnie d'accumuler des suffisantes informations pour percevoir les comportements des consommateurs des produits frais afin de mieux élaborer la stratégie de sa propre vente. Inévitablement, l'ouverture des magasins physiques fera baisser les chiffres d'affaires des petits commerces existants et donc le montant de commission que la plateforme pourra prélever. Mais nous croyons que cette perte pourrait être compensée par une plus grande valeur ajoutée qui se cristallise dans une meilleure qualité des produits, une expérience d'achat plus plaisante, et la fidélité vers la marque de la compagnie X.

La marche vers les marchés du covoiturage et du vélo en libre-service révèle l'intention de cette compagnie d'avoir une couverture entière sur le domaine du transport intra-urbain. Si ses activités de transport actuelles concernent les marchandises, sa prochaine étape sera de transporter les passagers. Contrairement à nos positions sur les scénarios précédemment décrits, nous pensons que la compagnie X doit être beaucoup plus prudente en poursuivant ces nouvelles activités. La raison principale est toujours liée à la ressource VRIN, ou plus précisément à l'incapacité de faire valoriser sa réputation en achat collectif. Si pour la livraison des marchandises et des services, la compagnie peut toujours recourir aux réseaux existants des commerces qui s'y logent, il n'y aurait pourtant pas de raison pour les clients de croire qu'une compagnie spécialisée en services quotidiens puisse continuer son succès dans un domaine totalement différent – le transport des passagers. La cause profonde est liée au fait que le scénario de consommation en transport des passagers reste séparé de celui en achat collectif. En outre, impliquant moins de parties, les processus pour transporter les passagers sont généralement plus simples. En covoiturage, la plateforme n'a qu'à coordonner entre les chauffeurs et les clients, et dans le cas du vélo en libre-service, les clients sont le seul groupe à gérer. Le manque de lien étroit avec ses forces en achat collectif et la non-complexité des tâches déterminent que ces deux marchés seront facilement manipulés par les guerres tarifaires, ce qui correspond aussi à leur évolution pendant ces dernières années. Toujours fortement dépendante des financements, la compagnie X devrait effectuer des réflexions sérieuses sur sa situation financière et son potentiel de convaincre encore plus d'investisseurs, avant de continuer dans cette direction.

Nous résumons nos analyses sur ces quatre dimensions dans le tableau suivant.

Tableau 7.1 Matrice d'Ansoff appliquée à la compagnie X

Marchés	Produits	
	Existants	Nouveaux
Existants	- Meilleure gestion des livreurs pour un meilleur service (sélection, formation, opération)	- Livraison de plus de produits frais - Livraison des services - Incorporation des magasins fréquentés en achat mandaté
Nouveaux	- Clientèle de l'achat collectif - Clientèle dans les villes plus petites	- Magasin physique de produits frais - Covoiturage (déconseillé) - Vélo en libre-service (déconseillé)

7.2 Recommandations au niveau industriel

Dans cette dernière partie, nous tenterons d'augmenter la portée de notre analyse en menant une discussion sur les implications managériales pour toute l'industrie LEO. Plus spécifiquement, depuis ce cas « révélateur », quelles autres suggestions pourrions-nous avancer au-delà de la compagnie X, pour que les autres participants puissent également en tirer des leçons ? Pour répondre à cette question, nous regarderons cinq types de joueurs LEO actuellement présents dans le marché chinois – plateformes des services quotidiens, plateformes de ventes généralistes, jeunes entreprises spécialisées en LEO, compagnies logistiques traditionnelles, plateformes de covoiturage, avant de proposer nos conseils pour les régulateurs.

Commençons par les plateformes des services quotidiens dont la compagnie X fait partie. Un grand avantage de ce genre d'entreprises est qu'il est facile d'associer la LEO à leur expertise – la vente des produits ou services qui devront être immédiatement disponibles. Cela, nous avons indiqué, génère de nombreuses situations où la livraison est exigée. De plus, ces plateformes ont déjà accumulé de l'expérience en termes de la livraison express intra-urbaine qui suit le modèle point à point. Le seul souci vient de leur expérience insuffisante dans le domaine spécifique de la LEO, puisque cette dernière n'est pas leur activité traditionnelle mais plutôt une étape dans leur stratégie de diversification. Elles expérimentent, comme nous avons montré à l'instar de la compagnie X, beaucoup de problèmes de gestion. Pour ce genre d'entreprises, par conséquent, l'enjeu sera d'optimiser les processus managériaux en minimisant les conflits d'intérêts entre les parties prenantes.

Les plateformes de ventes généralistes, représentées par Tmall et JD, quant à elles, détiennent aussi de précieuses ressources relationnelles au pôle des clients, ainsi que des réseaux de livraison, qu'ils soient établis par les entreprises elles-mêmes ou fournis par les partenaires *3PL*. Ces réseaux, pourtant, prennent une forme traditionnelle de consolidation-déconsolidation. Cela est déterminé par la nature de la majorité des produits en vente qui sont non périssables et moins exigeants sur le délai de livraison.

Or, ces plateformes ont aussi d'ambitieux projets dans le marché *O2O* et souhaitent exploiter leur réputation en vente en ligne des produits non périssables pour gagner de la place dans ce nouveau secteur. La difficulté qu'elles rencontrent est double parce que leurs systèmes logistiques sont peu familiers avec les deux caractéristiques de la LEO - le modèle point à point et l'utilisation des livreurs de l'externalisation ouverte. Les jeunes entreprises LEO, au contraire et ironiquement, sont les plus expérimentées dans ce domaine. Effectivement, elles sont les premières à introduire la LEO dans le marché chinois et deviennent donc les plus anciens joueurs par rapport aux nouveaux arrivants qui viennent des autres secteurs. Outre leur expérience, elles sont aussi connues pour leur expertise dans les marchés niches. Ren Ren Express et iShansong, par exemple, se spécialisent respectivement en achat mandaté et livraison des articles privés. En revanche, ces jeunes joueurs trouvent difficile de se connecter avec les commerces et de mettre leurs pieds sur le marché *B2C*. Pour nous, c'est là où les plateformes de vente généralistes et les fournisseurs LEO pourront se compléter. Nous encourageons donc un partenariat entre ceux deux groupes d'entreprises. Ainsi, les plateformes acquerront une force de livraison fiable pour mieux servir leurs clients des services quotidiens et les jeunes pousses pourront s'appuyer sur de larges réseaux de vente qui ouvrent de nouvelles opportunités de la LEO telles que la livraison des repas et des produits frais achetés sur les plateformes.

La LEO attire aussi les compagnies traditionnelles de livraison express, y compris SF Express, qui ont des réseaux bien établis et des services standardisés. Pour cette catégorie d'entreprises, toutefois, nous leur déconseillons d'entrer dans le marché LEO, où leurs forces actuelles sont difficilement convertibles. L'infrastructure, tout d'abord, n'est pas nécessaire puisque le modèle point à point n'exige pas d'entrepôts ou de camions. Deuxièmement, leur processus de livraison est basé sur la collaboration et implique plusieurs étapes et zones géographiques qui ne peuvent pas être toutes connues par un employé spécifique. Les compétences formées dans un tel modèle ne sont donc peu applicables pour les livraisons point à point. Troisièmement et plus important, ces entreprises adoptent une structure fortement centralisée, ce qui est à l'encontre de la nature flexible de la LEO. D'ailleurs, ces compagnies manquent de moyens pour se faire connaître par les consommateurs de vente en ligne faute de leurs propres plateformes. Autrement dit, elles devront commencer à partir de zéro. C'est probablement aussi pour cette raison que SF Express, après les rumeurs en 2015 qui parlent de son intention d'entamer la LEO (Ebrun, 2015), n'a toujours pas eu d'actions concrètes jusqu'aujourd'hui. Si ces entreprises insistent sur leur intention d'entrer dans le marché de livraison point à point, notre conseil est de commencer par un segment précis tel que la clientèle haut de gamme et de garder la force régulière. Par exemple, elles pourront s'allier avec les chaînes de restaurants reconnues pour livrer leurs mets. Même s'il s'agit d'un modèle de livraison différent, leur expertise en standardisation des services et en gestion des livreurs sera quand même un atout. Et leur image en tant que livreurs plus professionnels correspond bien à celle de ces chaînes de restaurants.

Tout comme les fournisseurs logistiques traditionnels, les plateformes de covoiturage telles que Didi ont aussi lancé des initiatives pour entrer sur le marché LEO. Selon nous, ce n'est pas une décision judicieuse non plus. Certes, leurs services de transport de passagers adoptent aussi un modèle d'externalisation ouverte, ce qui signifie une bonne accumulation d'expertise technologique et managériale pour gérer une masse de chauffeurs non définie. Mais le transport des passagers, comme nous l'avons montré précédemment, demeure isolé des autres scénarios de la consommation en ligne. Ces plateformes manquent donc de moyens pour acquérir la clientèle de la livraison *B2C*, et seront contraintes de limiter leur centre d'activités à la livraison *C2C* (livraison des articles privés et achat mandaté), avec une fréquence de consommation beaucoup moins élevée. La seule possibilité pour ce genre d'entreprises de réussir, serait d'avoir un soutien financier solide, donc la capacité de lancer et survivre aux guerres de prix.

Finalement, nous avons quelques mots à dire pour les régulateurs. La législation et le règlement administratif en Chine, nous avons montré, sont plutôt amicaux vers la LEO. Mais cela ne veut pas dire que les preneurs de décision n'ont aucun rôle à jouer. Certes, la politique de laissez-faire donne une grande flexibilité aux entreprises pour s'épanouir. Une réflexion approfondie, cependant, nous fait voir l'importance d'établir certaines règles de base pour coordonner les activités LEO et ce, pour protéger à la fois les compagnies, les livreurs, les clients et les commerces. Une des questions les plus critiques porte sur la relation employeur-employé, soit le statut légal des livreurs à temps partiel. Comment définir un livreur LEO qui passe 12 heures tous les jours pour servir les commandes ? S'il est un employé à temps partiel, il travaille pourtant pendant plus d'heures que les employés à temps plein. Et s'il est un employé régulier, il n'a même pas de contrat formel. Cette ambiguïté légale les empêche de se protéger en cas de conflits avec les compagnies LEO, et augmente aussi le risque que les employeurs soient entraînés dans des disputes juridiques. Pour un développement plus durable de la LEO en Chine, il sera préférable de stipuler des règlements qui clarifient les droits et obligations de chaque partie concernée. Ce cadre institutionnel, évidemment, devrait aussi prendre en compte l'adaptabilité des entreprises sans que leur dynamisme soit étouffé.

Chapitre 8. Conclusion

8.1 Synthèse

En examinant les activités LEO de la compagnie chinoise X, notre étude a jeté un regard sur ce nouveau service qui se situe à l'intersection de l'externalisation ouverte et de la logistique. À partir des informations récoltées auprès des livreurs, des cadres d'opérations et des gestionnaires, nous avons décrit le modèle d'affaires de la LEO dans cette compagnie ainsi que ses forces et faiblesses dans l'opération quotidienne. Nous avons aussi discuté de la viabilité de ce modèle étant donné l'environnement externe, avant de fournir nos suggestions pour la compagnie X et l'industrie LEO en général.

Pour commencer, nous avons retracé les flux d'information, des marchandises et de l'argent pour tous les trois types de services (livraison des repas, livraison des articles privés et achat mandaté) et dévoilé que la LEO de cette compagnie fonctionne selon un modèle centralisé grâce au monopole des informations. Ensuite, nous avons présenté d'autres aspects de la LEO de la compagnie X tels que sa spécialisation en livraison intra-urbaine, son utilisation des livreurs dédiés, sa concentration dans la livraison des articles tangibles dans les marchés *C2C* et *B2C*, son mécanisme de tarification standardisé et son système d'évaluation institutionnalisé. Ces caractéristiques, nous avons remarqué, sont toutes liées à la nature commerciale de ses affaires dont le but principal est de satisfaire à la demande des investisseurs. Pour terminer, nous avons identifié les ressources clés et la proposition de valeur de la compagnie X. Sur cette base, nous avons pu articuler notre compréhension de son modèle d'affaires. Dans le but de répondre aux besoins des consommateurs citoyens qui souhaitent un service de livraison immédiatement disponible, l'entreprise mobilise ses ressources telles que les capitaux, le savoir-faire technologique, et le réseau des livreurs, établit et fait respecter les processus en termes des mouvements des informations, des marchandises et de l'argent. En retour, l'entreprise crée de la valeur pour elle-même en appliquant un mode de revenu principalement basé sur la commission.

Dans le chapitre 5, nous avons exposé les perceptions de la LEO dans la pratique par les personnes concernées. Côté positif, nous avons mentionné la rapidité et la haute disponibilité de la livraison des articles privés et de l'achat mandaté pour les clients, ainsi que la possibilité pour les commerces non-adhérés de s'ouvrir à une plus grande clientèle grâce à l'achat mandaté. En parallèle, la LEO a permis à la compagnie de réduire les actifs lourds y compris les livreurs permanents et leur équipement. Les livreurs LEO, d'ailleurs, jouissent d'une haute flexibilité en termes d'horaire et ce, pour un travail plutôt accessible et bien payé. Dans la dimension sociale, la contribution réside dans le fait que la LEO emploie un grand nombre de chômeurs potentiels. Sur le plan négatif, certains clients se plaignent de la mauvaise qualité du service, de l'insuffisance des livreurs lors de moments critiques, et des problèmes sur la sécurité personnelle, informationnelle et alimentaire. Des commerces signalent une mauvaise collaboration avec les livreurs LEO non-expérimentés. Et les difficultés pour la

compagnie se concentrent sur la gestion des livreurs et le contrôle des coûts. Les voix les plus militantes viennent de la part des livreurs qui dénoncent l'incompréhension de leur travail par les clients et la société, le règlement sévère voire l'exploitation de la compagnie, et la discrimination au niveau politique. Concernant l'impact social, certains partagent leurs soucis sur le risque environnemental des matériaux d'emballage et des batteries dans les vélos électriques. Nous avons ensuite présenté les solutions qui ont été déployées par la compagnie pour améliorer la situation et effectué une analyse sur les causes profondes de ces problèmes, en indiquant trois tensions inhérentes dans la LEO. La première existe entre la qualité des services pour les clients et la protection des livreurs, la deuxième entre le contrôle des coûts et l'amélioration de l'expérience des tous les groupes d'utilisateurs, et la troisième entre la nécessité des subventions pour élargir la base de revenus et l'obligation de contrôler le budget.

Au chapitre 6, nous avons abordé la question de la viabilité du modèle d'affaires de la LEO de la compagnie X. Empruntant le cadre PESTEL et le modèle « cinq forces » (Porter, 2008), nous avons conclu que l'industrie LEO bénéficie d'un macroenvironnement plutôt avantageux et que les deux plus grandes menaces pour la compagnie sont la clientèle puissante et l'intense compétition au sein de l'industrie. Ensuite, nous avons mobilisé le cadre VRIN (Barney, 1991) qui nous a aidé à trouver la ressource la plus éligible pour générer la compétence distinctive. En effet, la clé pour maintenir la durabilité de ses activités LEO est de valoriser sa réputation en achat collectif qui est la seule parmi toutes les ressources clés à satisfaire à chacune des quatre exigences du cadre VRIN. Si la compagnie arrive à exploiter son expertise dans ce domaine, y compris la fidélité des clients, le réseau des commerces, et les données qu'elle a accumulées, il est fort probable qu'elle deviendra aussi un leader dans le marché LEO.

Suivant cette analyse stratégique, nous avons proposé des pistes d'amélioration et ce, sur deux niveaux. Le premier concerne les actions concrètes de la compagnie X. Basés sur la matrice d'Ansoff (1957), nous avons exploré sur toutes les quatre dimensions. Nous avons d'abord fourni des solutions pour élever la qualité des services existants afin qu'ils puissent atteindre un plus haut degré de pénétration dans les marchés actuels. Ensuite, de nouveaux scénarios de consommation, associés à l'achat collectif, ont été conçus pour les marchés actuels. Nous avons également regardé les possibilités de lancer les services existants vers de nouveaux marchés, tels que les marchés de l'achat collectif et ceux dans les petites et moyennes villes. Parmi les stratégies de diversification, nous pensons que l'ouverture des magasins physiques des produits frais est une voie intéressante à suivre, mais déconseillons à la compagnie de continuer son essai dans le transport des passagers. Sur un deuxième niveau, nous avons fourni des suggestions pour tous les cinq types de joueurs dans cette industrie, tout en encourageant les régulateurs à créer un cadre institutionnel qui pourra favoriser une croissance durable de la LEO en Chine.

8.2 Apports et limites

Selon nous, cette recherche porte une triple valeur. Premièrement, l'étude d'un cas chinois en profondeur contribue non seulement à la littérature occidentale qui se focalise généralement sur les entreprises européennes ou nord-américaines, mais aussi à la littérature chinoise qui n'a pas regardé cette industrie en détail. Grâce à notre contact, nous avons pu observer le réel fonctionnement de la LEO, et particulièrement les processus managériaux et opérationnels, ainsi que les tensions sous-jacentes entre les parties concernées. Ces informations ne peuvent généralement pas être acquises via les médias et ne sont accessibles qu'après des dialogues approfondis qui sont eux-mêmes basés sur une confiance mutuelle. Deuxièmement, il s'agit d'une des rares études ayant inclus les livreurs. Ces derniers, dans un sens, sont la clé de voûte pour toute l'industrie LEO puisque c'est leur main-d'œuvre qui fait marcher tous les flux. En demandant leur perception de ce travail, nous avons pu apprendre leurs attentes, ce qui aidera la direction de la compagnie X et de ses homologues à prendre des décisions plus pertinentes. Troisièmement, les affaires de la compagnie X s'inscrivent parfaitement dans la vague *O2O (online to offline)* qui ne cesse de s'intensifier. La combinaison des scénarios de consommation en ligne et hors ligne constitue une tendance plus générale qui exerce de profonds impacts sur notre vie quotidienne. Notre recherche a montré le dynamisme de la LEO dans cette tendance et les implications managériales pour ceux qui veulent entrer ou rester dans ce marché prometteur.

Inévitablement, cette étude souffre aussi des faiblesses dont la plupart sont liées à sa méthodologie. En prenant un seul cas, elle a un champ de vision limité donc une faible validité externe dans le sens qu'il est difficile de généraliser notre découverte. La validité interne n'est pas sans défaut non plus et ceci est lié à notre échantillonnage. Par exemple, nous n'avons pas interviewé les clients et les commerçants qui sont toutefois deux composantes essentielles du réseau. Même si nous avons appris leurs opinions par l'intermédiaire de la compagnie, cette dernière ne pouvait pas tout savoir et n'était pas obligée de nous partager tout ce qu'elle savait. De plus, les échantillons parmi les livreurs, cadres, et gestionnaires étaient des résultats de notre sélection intentionnelle. Par conséquent, ils risquent d'être non représentatifs. Enfin, on pourrait mettre en doute la fiabilité de l'étude et surtout la crédibilité des propos cueillis pendant les entretiens. Les cadres d'opération et gestionnaires, en particulier, ont un plus grand sentiment d'appartenance à la compagnie et auraient donc tendance à cacher certaines informations clés voire embellir la situation.

8.3 Avenues de recherches futures

Ce mémoire offre plusieurs pistes pour des recherches futures. Pour commencer, nous pensons qu'il sera intéressant d'effectuer d'autres études de cas, que ce soit dans les entreprises du même type que la compagnie X, ou dans les autres catégories d'entreprises telles que les plateformes de vente généraliste ou les jeunes pousses spécialisées. Ainsi, nous pourrions savoir à quel degré les caractéristiques de la compagnie X sont aussi partagées avec les autres.

Une autre thématique qui mérite notre attention est la psychologie et le comportement des consommateurs – ce groupe constitue la source primordiale de toute valeur ajoutée. Outre les interviews qui permettent une compréhension approfondie, nous pourrions également appliquer les méthodes quantitatives telles que les questionnaires standardisés et l'analyse des mégadonnées cueillies depuis les plateformes (si permis). Avec des informations plus fidèles sur ce que pensent et font les clients, nous serons capables de mieux concevoir les stratégies de vente autour de la LEO. Sur cette base, nous pourrions déployer la même méthodologie dans les recherches sur les livreurs et commerçants, pour mieux aligner leurs objectifs avec ceux de la compagnie.

Enfin, ce sera utile d'effectuer des études comparatives entre la LEO en Chine et celle en Occident. Les différences dans le macroenvironnement et les habitudes de consommation engendrent des voies de développement distinctes dans l'industrie LEO de ces deux régions. C'est peut-être aussi pour cette raison que plusieurs compagnies Internet occidentales, y compris Uber et Airbnb, n'ont pas une performance remarquable en Chine et que pour le moment, on ne voit pas de joueur étranger dans le marché LEO en Chine. Si les différences régionales sont une question importante, ce n'est moins pour servir les nouveaux entrants occidentaux, mais plutôt pour les entreprises chinoises qui se montrent de plus en plus ambitieuses dans leurs stratégies d'internationalisation. Les études comparatives, donc, fourniront un soutien théorique pour les gestionnaires chinois qui souhaitent étendre leurs services LEO en Occident.

Annexe

A. Guide d'entretien pour les livreurs

1. Informations générales du travail :

Quelle est votre fonction dans l'entreprise ? Décrivez vos activités. Quels autres emplois occupez-vous en parallèle ? Combien de colis livrez-vous par jour/ semaine/ mois ? Et combien gagnez-vous pour chaque livraison ?

2. Motivation et attitude :

Comment avez-vous entendu parler de cette opportunité d'emploi ? Qu'est-ce qui vous a motivé pour devenir livreur LEO ? En général, aimez-vous ce travail ?

3. Flux des informations :

Comment recevez et choisissez-vous les commandes à exécuter ? Comment restez-vous en contact avec les clients ?

4. Flux des marchandises :

Lors de la livraison d'un article acheté dans un restaurant ou magasin, quel est le processus de la cueillette ? (Quelles procédures à suivre entre le vendeur et vous ?) Lors de la livraison d'un colis privé, quel est le processus de la cueillette ? (Quelles procédures à suivre entre le client et vous ?) À la livraison, quelles procédures à suivre entre le client et vous ?

5. Flux de l'argent :

Y a-t-il des situations où les clients vous paient en argent comptant à la fin de livraison ? Que faites-vous après ? Comment êtes-vous payé par la compagnie ? À quelle fréquence ? Comment votre rémunération est-elle calculée ?

6. Risques pour les clients et les solutions :

Sont-ils fréquents les cas de la perte ou du vol des marchandises ? Quelles mesures sont adoptées par la compagnie pour garantir la sécurité des marchandises livrées ? Comment les clients peuvent-ils vous évaluer ?

7. Risques pour les compagnies et les solutions :

Avez-vous suivi une formation de la compagnie ? Si oui, comment ça s'est passé ? Comment la compagnie fait-elle le suivi de votre performance ? Quel mécanisme de supervision ?

8. Risques pour les livreurs et les solutions :

Dangers routiers : les accidents vous arrivent-ils souvent ? Quelles mesures adoptées par vous et la compagnie ? (Assurance ? Facile de se faire rembourser ?)

Clients difficiles : Que pensez-vous des clients ?

Pensez-vous que la haute exigence en termes du délai de livraison par la compagnie et les clients est une cause importante des accidents routiers ?

9. Quelles autres sources d'insatisfaction avez-vous par rapport à ce travail ?
Connaissez-vous des livreurs réguliers ? Est-ce qu'il y a des collaborations entre vous ? Comment comparez-vous votre travail avec le leur ?
10. Qu'est-ce que vous aimez dans ce travail ? Pensez-vous continuer au futur ?
Pourquoi ?
11. Informations personnelles
Âge. Région natale. Niveau d'éducation. Parcours. Situation socio-économique.

B. Guide d'entretien pour les cadres d'opération

1. Informations générales du travail

Quelle est votre fonction dans l'entreprise ? Décrivez vos activités/ une journée typique de votre travail. Aimez-vous ce travail ? Qu'est-ce que vous aimez en ce travail ?

2. Statistiques sur les livreurs LEO

Caractéristiques des livreurs (occasionnels ou dédiés, âge, sexe, niveau d'éducation, statut socio-économique, région natale)

3. Pour vous, qu'est-ce que la LEO signifie ? Quels sont ses avantages et désavantages ?

4. Décrivez le modèle d'affaires de votre service LEO (3 flux : information, marchandise, argent)

5. Parmi les plaintes que vous recevez depuis les clients, quels sont les principaux problèmes ? Quelles réactions prenez-vous ?

6. Quels sont les risques pour les livreurs ? Et vos solutions ? Que faites-vous pour les protéger ?

7. Quels sont les majeurs défis rencontrés par la compagnie ? La gestion des livreurs ? Pénurie de livreurs pendant les heures de pointe ? Dépendance excessive des subventions ? Et les solutions ?

8. Quelle est l'attitude du gouvernement de ce service ? Rencontrez-vous des difficultés au niveau légal/ politique ? Par exemple, le statut ambigu des livreurs externes

9. Comment évaluez-vous votre service LEO ? Quels aspects regardez-vous ?

10. Quels sont les facteurs les plus importants dans votre service pour vous distinguer de vos concurrents ?

11. Qui font la plupart des livraisons quotidiennes, les livreurs LEO ou les livreurs réguliers ? Quelles différences entre leurs performances/ qualité de service ? Sur quel groupe comptez-vous plus ? Comment faites-vous la coordination entre les livreurs externes et les livreurs réguliers ?

12. Êtes-vous financièrement rentable ? Quel est votre principal mode de revenus ?

13. Quels liens entre la LEO et les autres services de la compagnie ? Quel degré d'intégration avec la vente en ligne ?

14. Comment positionnez-vous votre service LEO parmi les concurrents ? Quels sont vos atouts et quels sont vos désavantages ? Comment positionnez-vous votre service LEO par rapport aux compagnies logistiques traditionnelles ?

15. Comment envisagez-vous le futur de votre service LEO et celui de votre compagnie ?

16. Informations personnelles

Âge. Région natale. Niveau d'éducation. Parcours. Situation socio-économique.

Guide d'entretien pour les gestionnaires

1. Informations générales du travail :

Quelle est votre fonction dans l'entreprise ? Décrivez vos activités/ une journée typique de votre travail. Aimez-vous ce travail ? Qu'est-ce que vous aimez en ce travail ?

2. Pour vous, qu'est-ce que la LEO signifie ? Quels sont ses avantages et désavantages ?

3. Qu'est-ce qui a incité votre compagnie à lancer ce service LEO ? L'aspect écologique (et la responsabilité sociale) est-il dans votre considération ? Quels liens avec vos activités précédemment créées ?

4. Quels sont les majeurs défis rencontrés par la compagnie au niveau stratégique ? Et les solutions ?

5. Connaissez-vous les difficultés rencontrées par les livreurs ? Par exemple, les accidents ? Comment faites-vous pour protéger les droits des livreurs ?

6. Quelle est l'attitude du gouvernement de ce service ? Rencontrez-vous des difficultés au niveau légal/ politique ? Par exemple, le statut ambigu des livreurs externes.

7. Quels sont les facteurs les plus importants dans votre service pour vous distinguer des concurrents ?

8. Comment évaluez-vous la performance de votre service LEO dans l'ensemble ?

9. Comment positionnez-vous votre service LEO parmi les concurrents ? Quels sont vos atouts et quels sont vos désavantages ? Comment positionnez-vous votre service LEO par rapport aux compagnies logistiques traditionnelles ?

10. Comment envisagez-vous le futur de votre service LEO et celui de votre compagnie ? Comment vos efforts de diversification depuis ces dernières années vont influencer votre service LEO ? Par exemple, le covoiturage ?

11. Informations personnelles

Âge. Région natale. Niveau d'éducation. Parcours. Situation socio-économique.

Bibliographie

- Aktan, C., Sahin, E. E., & Basaran, N. (2016). RELATION OF 3PL AND 4PL ACTIVITIES AND THEIR EFFECT ON EMERGING ECONOMIES. *International Journal of Management Economics & Business*, 12, 262.
- Ansoff, H. I. (1957). *Strategies for Diversification* (Vol. 35, pp. 113). Boston, etc: Harvard University Graduate School of Business Administration.
- Baidu Baike. (s.d.). Lanren Jingji. Récupéré sur <https://baike.baidu.com/item/%E6%87%92%E4%BA%BA%E7%BB%8F%E6%B5%8E?sefr=xinhuawang>
- Banque Mondiale. (2018). Croissance du PIB (% annuel) Chine. Récupéré le 28 mars, 2018 <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2016&locations=CN&start=1961&view=chart>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108
- Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67(8), 6.
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's mine is yours*. New York: Harper Collins.
- Bourlakis, C., & Bourlakis, M. (2005). Information technology safeguards, logistics asset specificity and fourth-party logistics network creation in the food retail chain. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(2), 88-98. doi:10.1108/08858620510583687
- Brabham, D. C. (2008). Crowdsourcing as a model for problem solving. *The International Journal of Research into New Media Technologies*, 14(1), 16. doi:10.1177/1354856507084420
- Bureau national des statistiques de la RPC. (2018). 2017nian sijidu he quannian guonei shengchan zongzhi (GDP) chubu hesuan jieguo [Press release]. Récupéré sur http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/201801/t20180119_1575351.html
- Caisse, S., & Montreuil, B. (2004). *Business design: the case of a digital art studio* Network Organization Technology Research Center (CENTOR), Université Laval. Québec, Canada. Récupéré sur <https://www.cirrelt.ca/DocumentsTravail/2004/DT-2004-BM-4.pdf>
- Cao, Z. (2017). Gongxiang jingji de huanghun. Récupéré sur <https://mp.weixin.qq.com/s/hgHvcsBCMijXoV8cKccydw>
- Center, C. E.-b. R. (2016, le 27 janvier). 2016 niandu Zhongguo zhongbao wuliu, huoyun O2O rongzi shijian pandian. *iyiou*. Récupéré sur <http://www.iyiou.com/p/38259>
- CNNIC (China Internet Network Information Center). (2017). *The 40th China Statistical Report on Internet Development*. Récupéré sur <http://www.cnnic.cn/hlwfzyj/hlwzxbg/hlwtjbg/201708/P020170807351923262153.pdf>
- Chen, C., Cheng, S.-F., Gunawan, A., Misra, A., Dasgupta, K., & Chander, D. (2014, le 2 - 4 novembre). *TRACCS: A Framework for Trajectory-Aware Coordinated Urban Crowd-Sourcing* Paper presented at the The Second AAAI Conference on Human Computation and Crowdsourcing, Pittsburgh.
- Colby, C., & Bell, K. (2016). The On-Demand Economy Is Growing, and Not Just for the Young and Wealthy. *Harvard Business Review*.
- Conseil des affaires de l'État de la RPC. (2016). *Zhonghua renmin gongheguo guomin jingji he shehui fazhan dishisange wunian guihua gangyao*. Pékin Récupéré sur

- <http://www.ndrc.gov.cn/zcfb/zcfbghwb/201603/P020160318573830195512.pdf>.
- Consulting, S. E. (2017, le 6 février). Ali jama zhongbao wuliu: jianzhi hefang? *Sohu*. Récupéré sur http://www.sohu.com/a/125600029_505892
- Corbin, J. M., & Strauss, A. L. (2008). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Los Angeles, Calif: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design : Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4 ed.). Los Angeles: Sage.
- Crook, J. (2013, le 4 septembre). WunWun, because everything should be available on-demand. *TechCrunch*. Récupéré sur <https://techcrunch.com/2013/09/04/wunwun-because-everything-should-be-available-on-demand/>
- Deliv. (2015). Deliv acquires Zipments, furthering its lead as the same-day delivery provider for retail [Communiqué de presse]. Récupéré sur <http://www.deliv.co/deliv-acquires-zipments-furthering-its-lead-as-the-same-day-delivery-provider-for-retail/>
- Deliv. (2016). Deliv raises \$28 million in series B funding - UPS strategic entreprise fund becomes new investor alongside existing investors [Press release]. Récupéré sur <http://www.deliv.co/deliv-raises-28-million-in-series-b-funding-ups-strategic-entreprise-fund-becomes-new-investor-alongside-existing-investors/>
- DHL. (2013). DHL crowd sources deliveries in Stockholm with MyWays [Press release]. Récupéré sur http://www.dhl.com/en/press/releases/releases_2013/logistics/dhl_crowd_sources_deliveries_in_stockholm_with_myways.html#.WhHalFWnHIV
- Dianwoda. (2017). Waimai xiaoge song kuaidi, dianwoda shuang11 wanzhuan le zhongbao wuliu [Press release]. Récupéré sur <http://www.dianwoda.com/news/24.html>
- Drake, S. (2013, le 13 juin). Crowdsourc your next delivery. *Entrepreneur*. Récupéré sur <https://www.entrepreneur.com/article/226976>
- Ebrun. (2015, Le 1 octobre 2015). Shunfeng shezu waimai peisong. *ebrun*. Récupéré sur <http://www.ebrun.com/20151001/150857.shtml>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 19.
- Empson, R. (2011, le 13 septembre). Postmates Aims To Be The Uber Of Packages - and more. *TechCrunch*. Récupéré sur <https://techcrunch.com/2011/09/13/local-messenger-postmates-aims-to-be-the-uber-of-packages-and-more/>
- Express, R. (2017). Cong kuaidi dao kuaisong, Renren gaibian de bu zhishi gongxiang jingji moshi [Press release]. Récupéré sur <http://www.rrkd.cn/news/information/100.html>
- FranceTerme. (2014). Récupéré sur <http://www.culture.fr/franceterme/result?francetermeSearchTerme=crowdsourcing&francetermeSearchDomaine=0&francetermeSearchSubmit=rechercher&action=search>
- Frehe, V., Mehmman, J., & Teuteberg, F. (2017). Understanding and assessing crowd logistics business models – using everyday people for last mile delivery. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(1), 75-97. doi:10.1108/jbim-10-2015-0182
- FBIC (Fung Business Intelligence Centre). (2015). *Crowdsourced Delivery*. Récupéré sur
- Gansky, L. (2010). *The mesh : whythe future of business is sharing*. London: Penguin.
- GIC/GCC (German Industry and Commerce Ltd./ German Chamber of Commerce, Hong Kong). (2016). Crowd-shipping: Is crowd-sourced the secret recipe for delivery in the future? *GC. comm*, 6-9.

- Girod-Séville, M., & Perret, V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche. In R.-A. Thiétart & et al (Eds.), *Méthodes de recherche en management* (pp. 13-33). Paris: Dunod.
- Glaser, B. G. (1992). *Basics of grounded theory analysis*. Mill Valley, Calif U6 - ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft_id=info%3Asid%2Fsummon.serialssolutions.com&rft_val_fmt=info%3Aofi%2Ffmt%3Akev%3Amtx%3Abook&rft.genre=book&rft.title=Basics+of+grounded+theory+analysis&rft.au=Glaser%2C+Barney+G&rft.date=1992-01-01&rft.pub=Sociology+Press&rft.externalDocID=8968¶mdict=en-US U7 - Book: Sociology Press.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine.
- Greenfield, J., & Vance, S. (2011, le 8 août). Zipments shipping marketplace may change local goods delivery. *Grid Chicago*. Récupéré sur <http://gridchicago.com/2011/zipments-shipping-marketplace-may-change-how-goods-are-delivered-locally/>
- Ha, A. (2017, le 14 septembre). DoorDash acquires delivery and logistics startup Rickshaw. *TechCrunch*. Récupéré sur <https://techcrunch.com/2017/09/14/door-dash-acquires-rickshaw/>
- Hamari, J. (2015). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67(9), 13. doi:10.1002/asi.23552
- Hallebone, E., & Priest, J. (2009). *Business & Management Research: Paradigms & Practices*. Hampshire, Angleterre: Palgrave Macmillan.
- HPI(Hasso-Plattner-Institut). Bring.Buddy - A social delivery service. Récupéré sur <https://hpi.de/en/school-of-design-thinking/in-der-praxis/bring-buddy-a-social-delivery-service.html>
- Hosie, P., Sundarakani, B., Tan, A. W. K., & Kozlak, A. (2012). Determinants of Fifth Party Logistics (5PL): service providers for Supply Chain Management. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 13(3), 30. doi:10.1504/IJLSM.2012.049700
- Howe, J. (2006). Crowdsourcing: A Definition. *Crowdsourcing*.
- Hunt, S., & Morgan, R. M. (1999). Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy. *Journal of Business Research*, 46(3), 281-290. doi:10.1016/S0148-2963(98)00035-6
- Jaconi, M. (2014, le 13 juillet). The 'On-Demand Economy' Is Revolutionizing Consumer Behavior - Here's how. *Business Insider*. Récupéré sur <http://www.businessinsider.com/the-on-demand-economy-2014-7>
- JD. Récupéré sur <https://app.jd.com/daojia.html>
- Jiang, Y. (2015, le 21 juillet). Zhongbao wuliu fengkou xia, tongcheng peisong pingtai mangyu quandi. *ZhongGuoShangWang*. Récupéré sur <http://www.zgswcn.com/2015/0721/646582.shtml>
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model (Vol. 86, pp. 50): Harvard Business School Press.
- Karago, T. (2017). How the Freelance Generation is Redefining Professional Norms. Récupéré sur <https://blog.linkedin.com/2017/february/21/how-the-freelance-generation-is-redefining-professional-norms-linkedin>
- Kincaid, J. (2011). Zipments: The Zaarly Of Courier Services Arrives In NYC And Chicago.

- Récupéré sur <https://techcrunch.com/2011/07/11/zipments-the-zaarly-of-courier-services-arrives-in-nyc-and-chicago/>
- KPMG. (2016). *KPMG Transport tracker: Global transport-market trends and views*. Récupéré sur <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/03/kpmg-transport-tracker.pdf>
- Kuaidi zaxing tiaoli (Régulation temporaire sur la livraison express de la RPC), (2017).
- Kung, L.-C., & Zhong, G.-Y. (2016). *Platform delivery: a game-theoretic analysis of a new delivery model in the sharing economy*. Paper presented at the Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS) 2016, Chiayi, Taiwan.
- Lacy, P., & Rutqvist, J. (2016). *Waste to Wealth: The Circular Economy Advantage*: Springer.
- Landa, R. (2015). *Nimble: Thinking creatively in the digital age*: HOW Books.
- Lei, J. (2017). Hulianwang shidai xia tongcheng kuaidi de zhongbao wuliu moshi yanjiu. [L'étude des modèles de la LEO à l'époque d'Internet]. *Logistics Engineering and Management*, 39(9), 4. doi:10.3969/j. issn. 1674-4993.2017.09.008
- Li, G. (2016, le 15 avril). Jingdong daojia yu dada hebing, dada chuangshiren churen xin gongsi CEO. *Sina Tech*. Récupéré sur <http://tech.sina.com.cn/i/2016-04-15/doc-ixriqcx2492791.shtml>
- Li, N. (2017, le 24 août). Eleme zhengshi xuanbu shougou baidu waimai, houzhe yi duli pinpai yunying. *Sina Tech*. Récupéré sur <http://tech.sina.com.cn/i/2017-08-24/doc-ifykiuaz0479256.shtml>
- Liang, S. (2016, le 22 janvier). Zhongbao wuliu nengfou jiejie "mancheng jinshi kuaidiyuan" zhikun? *Sohu*. Récupéré sur <http://business.sohu.com/20160122/n435444844.shtml>
- Liang, Y. (2017). Gaoxiao xiaoyuan waimai zhongbao wuliu moshi yanjiu. [Research on the Crowdsourcing Logistics Distribution Model for Campus Carry-out Orders]. *Value Engineering*, 2.
- Lin, J. (2016). *Hulianwang: Chuantong jingyingzhe yu chuangyezhe de xin yingli moshi*. Beijing: Tsinghua University Press.
- Lo, W. (2017). *Sharing economy: a disruption to traditional market*. Récupéré sur https://www.fbicgroup.com/sites/default/files/Business_Innovation_inChina_p4.pdf
- Lore, M. (2017). Serving customers in new ways: Walmart begins testing associate delivery. Récupéré sur <https://blog.walmart.com/innovation/20170601/serving-customers-in-new-ways-walmart-begins-testing-associate-delivery>
- Lu, H. (2014, le 31 mars). Renren kuaidi chuangshiren Xieqin: ni jian chengxin anquan renzheng. *Sina Tech*. Récupéré sur <http://tech.sina.com.cn/i/2014-03-31/14019286280.shtml>
- Macy's. (s.d.). Récupéré sur https://www.customerservice-macys.com/app/answers/detail/a_id/86
- Magretta, J. (2002). Why business models matter (Vol. 80, pp. 86). United States: Harvard Business School Press.
- Mckinnon, A. (2016). *Crowdshipping: a communal approach to reducing urban traffic levels?*. Récupéré sur [http://www.alanmckinnon.co.uk/uploaded/PDFs/Papers/Crowdshipping%20white%20paper%20\(McKinnon%20%20WP%201-2016%20\).pdf](http://www.alanmckinnon.co.uk/uploaded/PDFs/Papers/Crowdshipping%20white%20paper%20(McKinnon%20%20WP%201-2016%20).pdf)
- Mehmann, J., Frehe, V., & Teuteberg, F. (2015). *Crowd Logistics - A literature Review and Maturity Model*. Paper presented at the Hamburg International Conferences of Logistics (HICL), Hamburg.

- Meng, X. (2017). Jibiandang. *36Kr*. Récupéré sur <https://36kr.com/p/5105185.html>
- Mladenow, A., Bauer, C., & Strauss, C. (2015). *Crowdsourcing in Logistics: Concepts and Applications Using the Social Crowd*. Paper presented at the 17th International Conference on Information Integration and Web-based Applications & Services, Brussels.
- Mladenow, A., Bauer, C., & Strauss, C. (2016). "Crowd logistics": the contribution of social crowds in logistics activities. *International Journal of Web Information Systems*, 12(3), 379-396. doi:10.1108/ijwis-04-2016-0020
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102-119. doi:10.1007/s11747-011-0279-9
- Ordanini, A., Miceli, L., Pizzetti, M., & Parasuraman, A. (2011). rowd-funding: Transforming customers into investors through innovative service platforms. *Journal of Service Management*, 22(4), 28. doi:10.1108/09564231111155079
- Office québécois de la langue française française. (2016). Récupéré sur http://granddictionnaire.com/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=45436
- Pan, F. (2014, le 2 avril). Baiyin shidai: Renren kuaidi fan "fengsha" mou zhuanxing. *Sina Tech*. Récupéré sur <http://tech.sina.com.cn/i/2014-04-02/07039291733.shtml>
- Perez, S., & Lunden, I. (2015, le 29 septembre). Amazon launches flex to rival postmates in on-demand, crowdsourced delivery. *TechCrunch*. Récupéré sur <https://techcrunch.com/2015/09/29/amazon-launches-flex-to-rival-postmates-in-on-demand-crowdsourced-delivery/>
- PiggyBee. (s.d.). Récupéré sur <https://www.piggybee.com/en/>
- Porges, S. (2013, le 17 septembre). Meet the startup that promises free delivery of any product at any time. *Forbes*. Récupéré sur <https://www.forbes.com/sites/sethporges/2013/09/17/meet-the-startup-that-promises-free-delivery-of-any-product-at-anytime/#1aa8c0ad5cad>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy (Vol. 86, pp. 78). United States: Harvard Business School Press.
- Qi, W., Li, L., Liu, S., & Shen, Z.-J. M. (2017). *Shared mobility for last-mile delivery: design, operational prescriptions and environmental impact*. Récupéré sur <https://ssrn.com/abstract=2859018>
- Qian, G. (2016). Waimai O2O hangye de zhongbao wuliu moshi. [Le modèle LEO dans le service O2O des livraisons des repas]. *Operations and Management*(5), 3. doi:10.16517/j.cnki.cn12-1034/f.2016.05.032
- Rai, H. B., Verlinde, S., Merckx, J., & Macharis, C. (2017). Crowd logistics: an opportunity for more sustainable urban freight transport? *European Transport Research Review*, 9(3). doi:10.1007/s12544-017-0256-6
- Ratcliffe, M. (2017, le 1 février). Sizing the local on-demand economy: 2016-2017. *Biakelsey*. Récupéré sur <http://blog.biakelsey.com/index.php/2017/02/01/sizing-the-local-on-demand-economy-2016-2017/>
- Rauch, D. E. (2015). Like Uber, But for Local Governmental Policy: The Future of Local Regulation of the "Sharing Economy". *George Mason Law & Economics Research Paper*, 15(01).

- Resnick, N. (2017, le avril 26). The on-demand economy: what it is and how it's changing business. *Business*. Récupéré sur <https://www.business.com/articles/adapting-to-on-demand-economy/>
- Rica. (2017, le 31 juillet). Alixi Eleme, Dianwoda qiangqiang lianshou, jishi wuliu xiabanchang "sisha" kao shenme? *Pedaily*. Récupéré sur <http://news.pedaily.cn/201707/20170731417935.shtml>
- Rougès, J.-F., & Montreuil, B. (2014). *Crowdsourcing delivery: New interconnected business models to reinvent delivery*. Paper presented at the 1st International Physical Internet Conference, Ville de Québec.
- Roussat, C., & Carbone, V. (2015). *Carried away by the crowd: what types of logistics characterise collaborative consumption?* Paper presented at the 1st International Workshop on Sharing Economy, Utrecht, Netherlands.
- Sarah, B. (2017, le 25 septembre). Package delivery startup Doorman is shutting down. *TechCrunch*. Récupéré sur <https://techcrunch.com/2017/09/25/package-delivery-startup-doorman-is-shutting-down/>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5 ed.). Harlow, Angleterre: Pearson Education.
- Saxena, K. B., J. Deodhar, S., & Ruohonen, M. (2017). *Business Model Innovation in Software Product Industry*. New York: Springer.
- Séguin, F., Hafsi, T., Demers, C., & Toulouse, J.-M. (2008). *Le management stratégique: de l'analyse à l'action*. Montréal: Éditions Transcontinental.
- Shi, R. (2017). Fenxiang jingji shiyu xia de zhongbao wuliu xinxi fuwu pingtai moxing goujian. [La construction des plateformes informatiques de la LEO sous la perspective de l'économie du partage]. *Journal of South China University of Technology (Social Science Edition)*, 19(2), 7. doi:10.19366/j.cnki.1009-055X.2017.02.002
- Song, F. (2016). *Jiyu waimai O2O de dazhong canyu zhongbao wuliu huodong de xingwei yinsu fenxi*. (Master), Zhejiang University of Technology.
- Stevenson, H. H. (1976). Defining Corporate Strengths and Weaknesses. *Sloan Management Review*, 17(3), 51.
- Taeihagh, A. (2017). Crowdsourcing, sharing economies and development. *Journal of Developing Societies*, 33(2), 32. doi:10.1177/0169796X17710072
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (1998). *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tate, R. (2013, le 13 juillet 2014). Twitter founder reveals secret formula for getting rich online. Récupéré sur <https://www.wired.com/2013/09/ev-williams-xoxo/>
- Tato, B. (2011, le 9 mars). Bring buddy | a new approach to goods transportation. *Ecosistema Urbano*. Récupéré sur <http://ecosistemaurbano.org/english/bring-buddy-a-new-approach-to-goods-transportation-followresearch/>
- Taylor, C. (2015, le 21 janvier). Through theFire: what taskRabbit learned from its big backlash. *TechCrunch*. Récupéré sur <https://techcrunch.com/2015/01/21/through-the-fire-what-taskrabbit-learned-from-its-big-backlash/>
- Wang, J. (2017, le 19 juin). Tongcheng sudi: kuaidiye de xiayizhan? *Sina Tech*. Récupéré sur <http://tech.sina.com.cn/i/2017-06-19/doc-ifyhfnrf9324510.shtml>
- Wei, J., Wang, j., Xu, J., Gao, H., Yang, J., & Lü, Z. (2017). *Zhongguo xiaofei xinqushi* Récupéré sur http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Five-Profiles-That-Explain-Chinas-Consumer-Economy-June-2017-CHN_tcm55-163226.pdf

- Wei, L., Wang, H., & Sun, X. (2017). Shengxian dianshang zhongbao wuliu moshi fengxian pingjia zhibiao tixi goujian yanjiu. [Recherche sur la construction des indicateurs pour évaluer le risque du modèle LEO pour la vente des produits frais en ligne]. *Logistics Sci-Tech*(2), 4.
- Wen, R. (2017, le 21 juin). Zhongbao wuliu ren chushi jiu cheng "qi'er" qianwanren shengming anquan shuilai bao. *Modern Logistics Journal*. Récupéré sur http://www.sohu.com/a/150772669_454338
- Xi, J. (2017). *Zai zhongguo gongchandang dishijiuci quanguo daibiao dahui shang de baogao*. Pékin Récupéré sur http://www.gov.cn/zhuanti/2017-10/27/content_5234876.htm.
- Xi, M. (2017, le 13 octobre). Xinji de xiaofeizhe daidong jishi wuliu dan zhongbao moduan peisong zhekuai "re doufu" bu rongyi chi. *Jiemian*. Récupéré sur <https://www.jiemian.com/article/1679093.html>
- Xie, J. (2016, septembre). Kuaidi "shansong". *21 century business review*.
- Xuan, H. (2016). "Hulianwang+" shidai O2O moshi xia de zhongbao wuliu fazhan yanjiu. [L'étude du développement de la LEO O2O à l'époque de Internet +]. *Manager Journal*, 2.
- Yahong, Z. (2017, le 2 septembre). Waimai xiaoge de shengsi shisu: mei 2.5 tian shangwang yige weile qian zhineng chong. *AI Caijing*. Récupéré sur <http://finance.sina.com.cn/chanjing/cyxw/2017-09-02/doc-ifykpezey3789812.shtml>
- Yan, Y., & Gan, L. (2016, le 18 avril 2016). Lanxiniu Wangsu: gongxiang jingji ruhe dianfu tongcheng huoyun shichang? *Yicai*. Récupéré sur <http://www.yicai.com/news/5004588.html>
- Yang, Xuran. (2015, le 19 décembre). Zhongbao wuliu: ba meigeren biancheng kuaidiyuan, zhen qushi haishi xia YY. *Cyzone*. Récupéré sur <http://www.cyzone.cn/a/20151219/286584.html>
- Yang, Xu. (2017). *Hulianwang canyin waimai yonghu zhuanti fenxi 2017*. Récupéré sur <https://www.analysis.cn/analysis/trade/detail/1001018/>
- Ye, D. (2015, Le 22 décembre 2015). 2015 zhongguo ziyou zhiyezhe baogao. *Southern Daily*. Récupéré sur http://kb.southcn.com/content/2015-12/22/content_139400843.htm
- Yin, J. (2016). Analysis on the situation of the economic development of China's crowdlogistics, with the example of Ren Ren Express and Doordash. *Modern Logistics and Purchasing*(21), 2. doi:doi: 10.19311/j.cnki.1672-3198.2016.21.019
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* (5th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yin, X., Liu, W., Wang, Y., Yang, C., & Lu, L. (2013). What? How? Where? A Survey of Crowdsourcing. Frontier and Future Development of Information Technology in Medicine and Education. In S. Li, Q. Jin, X. Jiang, & J. H. Park (Eds.), *Frontier and future development of information technology in medicine and education* (Vol. 4). Dordrecht, Heidelberg, New York, London: Springer.
- Zhao, C. (2015, le 25 mai). Wei Jingdong jianzhi song yitian kuaidi shi zenyang yizhong tian? *Qdaily*. Récupéré sur <http://www.qdaily.com/articles/9918.html>
- Zhonghuarenmingongheguo dianzi shangwu fa caoan (Brouillon de la loi sur le commerce électronique de la RPC), (2016).
- Zhu, Y., Luan, Y., & Sun, X. (2016). Zhongbao wuliu kaituo chengshi peisong lanhai de kexingxing yanjiu. [L'étude de faisabilité sur l'exploitation du marché de la LEO urbaine]. *Logistics Management*(6), 2. doi:10.13939/j.cnki.zgsc.2016.06.023