



CLASSIQUES
GARNIER

BLANQUART (Corinne), COSPEREC (Audrey), VANSON-MAGALHÃES DA SILVA (Elia), ZEROUAL (Thomas), « La rentabilité des entreprises de course urbaine uberisée », *European Review of Service Economics and Management Revue européenne d'économie et management des services*, n° 8, 2019 – 2, p. 167-186

DOI : [10.15122/isbn.978-2-406-09862-1.p.0167](https://doi.org/10.15122/isbn.978-2-406-09862-1.p.0167)

La diffusion ou la divulgation de ce document et de son contenu via Internet ou tout autre moyen de communication ne sont pas autorisées hormis dans un cadre privé.

© 2019. Classiques Garnier, Paris.
Reproduction et traduction, même partielles, interdites.
Tous droits réservés pour tous les pays.

BLANQUART (Corinne), COSPEREC (Audrey), VANSON-MAGALHÃES DA SILVA (Elia), ZEROUAL (Thomas), « La rentabilité des entreprises de course urbaine uberisée »

RÉSUMÉ – L'augmentation du nombre de colis livrés attire de nouveaux acteurs dans le transport de marchandises en ville, notamment dans la livraison des derniers kilomètres. Le modèle économique de ces nouveaux acteurs se fonde sur l'uberisation. Il s'agira dans cet article d'évaluer la rentabilité de ce modèle économique, au regard de coûts et de revenus disponibles ou estimés. Le résultat principal montre une rentabilité variable, dépendante du nombre de courses, du mode de transport et de la distance.

MOTS-CLÉS – uberisation, course urbaine, logistique, gestion du dernier kilomètre, transport de marchandises, rentabilité

BLANQUART (Corinne), COSPEREC (Audrey), VANSON-MAGALHÃES DA SILVA (Elia), ZEROUAL (Thomas), « The profitability of uberized urban delivery firms »

ABSTRACT – The increase in the number of delivered parcels attracts new players in urban freight transport, especially in the last mile deliveries. The economic model of these new players is based on uberization. In this article, we evaluate the profitability of this economic model, in terms of costs and revenues available or estimated. The main result shows a variable profitability, depending on the number of deliveries, the mode of transport and the distance.

KEYWORDS – uberization, city distribution, logistics, last mile management, freight transport, profitability

LA RENTABILITÉ DES ENTREPRISES DE COURSE URBAINE UBERISÉE

Corinne BLANQUART^a
Audrey COSPEREC^b
Elia VANSON-MAGALHÃES DA SILVA^c
Thomas ZEROUAL^d
^a IFSTTAR-SPLOTT
^b École Centrale de Lille
^c IFSTTAR-SPLOTT
^d ESCE International Business
School, INSEEC U Research Center

INTRODUCTION

L'acheminement des marchandises est un service particulièrement important en zone urbaine : 20 % des kilomètres parcourus en ville sont dus au transport de marchandises en 2018 (Rungis marché international, 2018). A Paris, 1 véhicule sur 5 circule pour livrer des colis (BNP Paribas Real Estate, 2017). En Ile-de-France, la demande liée au transport de fret augmente deux fois plus rapidement que le transport de passagers franciliens avec un taux de croissance de 1,5 % chaque année selon les estimations de 2014 (Ile-de-France, 2014). Le transport de marchandises en ville est donc un sujet de réflexion central en matière de régulation des flux urbains et de logistique.

La logistique du dernier kilomètre est un enjeu majeur pour les entreprises pour au moins trois raisons. Premièrement, le dernier kilomètre est le plus coûteux pour les entreprises car il représente plus de

20 % du coût global de la chaîne de livraison, notamment sur le marché des biens de consommation dédiés au grand public (BNP Paribas Real Estate, 2017). Deuxièmement, la tendance est à l'augmentation du nombre de colis livrés. Sur l'ensemble du territoire français, 356 millions d'objets ont été distribués en 2016 contre 313 millions en 2011 (Statista, 2019). Et le e-commerce contribue à l'accroissement de la demande de livraisons : en France, le nombre de colis issus de la vente à distance atteint 450 millions en 2016 selon la FEVAD contre 300 millions en 2010 (Morganti, 2013). Troisièmement, la demande est de plus en plus orientée vers la rapidité de la livraison, qui devient un critère d'achat à part entière (FEVAD, 2017). La livraison en 24 ou 48 heures est devenue un standard de la vente à distance.

Le contexte d'augmentation des achats en ligne et de demande de livraison rapide est propice à l'apparition de nouveaux acteurs sur le marché. Parmi ces acteurs, on compte les entreprises de course urbaine fondées sur le modèle de l'uberisation. La course urbaine est une opération de livraison des colis de moins de 30 kg sans rupture de charge jusqu'au client final. Elle représente ainsi le dernier maillon de la chaîne de distribution.

L'uberisation peut quant à elle se définir par l'émergence d'un modèle d'affaires¹ particulier basé sur quatre caractéristiques principales : une mise à disposition payante de ses propres ressources pour autrui ; un modèle rendu visible par une plateforme en ligne servant d'intermédiaire ; ouvert au plus grand nombre sans limite horaire tant du côté des vendeurs que du côté des acheteurs ; et évalué par le plus grand nombre pour assurer la crédibilité de l'échange. L'uberisation se définit aussi par les conséquences de ce nouveau modèle d'affaires pour les entreprises traditionnelles. Le concept de « disruption » traduit les effets de l'arrivée de ces nouveaux acteurs sur le fonctionnement des entreprises traditionnelles (Christensen et al., 2015). L'uberisation apparaît alors comme la « *remise en cause du modèle économique d'une entreprise ou d'un secteur d'activité par l'arrivée d'un nouvel acteur proposant les mêmes services à des prix moindres* » (Petit Larousse, 2017) ou encore comme le fait de « *déstabiliser et transformer avec un modèle économique innovant tirant parti des*

1 Pour définir le modèle d'affaires, nous utilisons ici la définition de Teece (2010) : "The essence of a business model is defining the manner by which the enterprise delivers value to customers, entices customers to pay for value, and converts those payments to profit".

nouvelles technologies » (Petit Robert, 2017). L'uberisation se définit enfin par ses conséquences sur le travail. La fréquence comme la durée du travail ne sont plus garanties. C'est l'émiettement qui domine (Fillipova, 2016). En cela, l'uberisation peut se définir comme un anti-salariat.

L'uberisation ne se limite plus au transport de personnes, mais concerne aussi toutes sortes de services y compris le transport de marchandises. En zone urbaine, deux types de prestations « uberisées » sont proposés : la livraison de proximité pour les colis, d'une part, et la livraison de produits périssables et/ou alimentaires de proximité, d'autre part. Ces livraisons peuvent s'effectuer en vélo, vélo cargo, deux roues motorisées, voiture ou camion². Elles se font toutefois majoritairement par modes non motorisés, ce qui en fait des livraisons plus performantes sur le plan environnemental.

En termes de performance économique, toutes activités confondues (commerces, services, transports), les plateformes suscitent de plus en plus d'intérêt. Le nombre de ces plateformes numériques croît ainsi de façon exponentielle. La moitié des 10 plus grandes entreprises américaines sont des plateformes en 2017. Cette même année, 12 milliards de dollars ont été investis dans les nouvelles plateformes dans le monde, soit un montant plus de 20 fois supérieur aux investissements effectués cinq ans plus tôt (Hintermann, 2017).

Toutefois, derrière ces chiffres se cachent pour l'activité de livraison des faillites notables comme celle en 2016 de Take eat Easy ou Tok Tok Tok, start up de livraison de repas. Foodora vient pour sa part de quitter le marché français en 2018. Rien que sur l'année 2016, Foodora a perdu 10 millions d'euros pour un chiffre d'affaires d'à peine 6 millions (Botta, 2018). Pourtant, des géants comme Uber ou Amazon continuent de se positionner. Ces entreprises semblent viser une réussite à long terme et espèrent une concentration progressive du marché, selon le principe du « Winner Takes all » (Noe et Parker, 2005). Certaines entreprises uberisées connaissent même une forte augmentation de leurs revenus.

2 Notons que des différences juridiques existent selon le mode de transport utilisé s'il est motorisé. La livraison à vélo ne nécessite généralement que peu de prérequis, si ce n'est l'inscription au registre du commerce et des sociétés. En plus de cette inscription commune à tous, la livraison motorisée se voit associée à du transport routier de marchandises pour compte d'autrui. Une inscription au registre national des transporteurs et des loueurs est obligatoire, tout comme le respect des conditions d'honorabilité, de capacité professionnelle et de capacité financière.

C'est par exemple le cas de Deliveroo, une société britannique spécialisée dans la livraison de repas à domicile. En 2017, parmi les entreprises figurant dans le classement Technology Fast 500 réalisé par le cabinet Deloitte (Deloitte, 2017), Deliveroo est la start-up qui a connu la plus forte croissance de revenus sur les quatre dernières années avec un chiffre d'affaires en progression de 107 %.

Le développement des plateformes et la variabilité de leur réussite amènent donc à s'intéresser à la rentabilité économique des entreprises de course uberisée. L'objectif est de comprendre les déterminants de la rentabilité des principales plateformes uberisées. Il s'agit aussi de combler un manque de connaissance : les formes de la course urbaine générées par le recours aux véhicules personnels (Receveur, 2004) et au numérique ne sont renseignées ni dans les statistiques ni dans la littérature scientifique sur le transport de marchandises en ville (Courivault, 2004). De même, les données relatives aux livraisons issues de l'uberisation sont faibles (Dablanc *et al.*, 2017).

Différents types de sociétés de course urbaine uberisée ont été étudiés, et leur rentabilité évaluée au regard des postes de coûts et de revenus disponibles ou estimés. C'est sur une base comptable simple entre les principaux revenus et les principales charges que nous souhaitons donc comparer la rentabilité économique des plateformes. Nous présenterons les entreprises de course urbaine uberisée et la méthode mobilisée pour l'analyse de leur rentabilité dans une première partie, avant de rendre compte de nos résultats dans une seconde partie.

Le résultat pour chacun des types d'entreprises montre une rentabilité très faible, dépendante du nombre de courses mais aussi du type de véhicules et de la distance. A cet égard, le résultat le plus marquant concerne la rentabilité des courses à vélo, très compromise, et ce quel que soit le nombre de courses. En cela, les entreprises de course urbaine uberisée ne dérogent pas aux limites des entreprises de course classique, mais confirment la difficulté de concilier performance économique et performance environnementale dans le domaine de la livraison de marchandises en ville.

1. LA RENTABILITÉ DES ENTREPRISES DE COURSE URBAINE UBERISÉE : TYPOLOGIE ET MÉTHODOLOGIE DE CALCUL

Derrière les plates-formes de course urbaine se cache une diversité de prestations. S'il est classique de les distinguer en fonction de la nature des produits (colis ou produits alimentaires), il faut également différencier les services uberisés en fonction du statut des livreurs auxquels ils ont recours (auto-entrepreneurs ou transporteurs professionnels).

Une typologie des entreprises de course urbaine uberisée est ainsi proposée dans cette section. L'intérêt est de saisir le rôle et le fonctionnement de chaque type de plateforme en étudiant la relation triangulaire entre clients (particuliers ou entreprises), expéditeurs (entreprises productrices ou marchandes) et prestataires (livreurs). Puis, nous détaillerons la méthode utilisée pour évaluer la rentabilité de chaque type d'entreprise.

1.1 LES ENTREPRISES DE COURSE URBAINE CONCERNÉES

Cette typologie a été déterminée sur la base du fonctionnement des entreprises uberisées les plus connues, à savoir les Food Tech Deliveroo, Foodora, Nestor, Just Eat ainsi que la plateforme de livraison de colis Stuart et les start-up pour transporteurs et commerçants Colisweb et deliver.ee. Pour identifier les formes de chacune de ces entreprises et pouvoir les schématiser, un travail de veille documentaire a été entrepris, complété d'entretiens. Trois formes d'entreprises de course urbaine uberisée sont ainsi distinguées :

- Le modèle de la *Food Tech*, spécialisé dans la livraison de repas et regroupant lui-même trois sous-modèles : le sous-modèle commande livraison de type Deliveroo et Foodora, le sous-modèle production commande livraison de type Nestor et le sous-modèle commande de type Just Eat, en partenariat avec Stuart pour une large part de leurs livraisons ;
- Les entreprises de la livraison de colis faisant appel à des auto-entrepreneurs, représentées par l'exemple de Stuart ;

- La plateforme de mise en relation entre transporteurs et commerçants, faisant donc appel à des transporteurs professionnels pour les livraisons, est illustrée par l'exemple de Colisweb et Deliver.ee.

1.1.1 *Le modèle de la Food Tech :* *3 sous-modèles à prendre en compte*

Le modèle de la Food Tech répond à une demande de livraison de repas à domicile. Selon les différents sous-modèles de Food Tech, les plateformes peuvent soit livrer les produits alimentaires de restaurateurs, soit livrer les repas dont elles gèrent elles-mêmes le menu. L'organisation des modèles d'affaires de la Food Tech diffère selon le rôle de la plateforme et le type de mise en relation.

Le premier sous-modèle de la Food Tech est basé sur la fonction principale « commande-livraison ». Ce modèle d'affaires est adopté, entre autres, par les start-ups Deliveroo et Foodora. Ces plateformes sont chargées d'un service de commande et de livraison des repas. L'application de ces start-ups permet au client de choisir ses repas parmi ceux proposés par les restaurateurs inscrits sur la plateforme. Le client passe sa commande sur cette application. Il paie également le prix de la commande (x) et celui de la livraison (2,50€). La plateforme transmet alors l'information au restaurateur afin que ce dernier prépare la commande. Puis la plateforme charge un coursier autoentrepreneur de récupérer le repas auprès du restaurateur (*pick-up*) pour le livrer au destinataire final (*dropping*). La plateforme rémunère le coursier avec un revenu fixe (y) qui peut évoluer. La plateforme garde une part du prix de la course correspondant au taux de commission du restaurateur³.

Le deuxième sous-modèle de la Food Tech de type Nestor est basé sur la fonction principale « production-commande-livraison ». Les plateformes fondées sur ce modèle économique offrent un service de commande et de livraison mais produisent également leurs propres repas, qui figurent au menu de leur application. Après avoir enregistré la commande, la start-up sollicite un coursier autoentrepreneur pour charger la marchandise puis la livrer. L'entreprise française Nestor fonctionne par exemple sur ce modèle « production-commande-livraison ». Elle propose un menu unique et différent par jour à 15 € ainsi qu'un

3 Ce taux s'élève en moyenne à 20 % pour Deliveroo et 30 % pour Foodora.

service de livraison 5 jours sur 7 uniquement le midi. Le prix de revient de la course s'élève à 2 euros. La start-up possède trois cuisines en Île-de-France situées à moins de 20 minutes à vélo des zones de grande densité de bureaux. L'intérêt de la répartition des courses par zone autour des cuisines est double : d'une part, l'acheminement des repas est effectué dans les minutes suivant la commande et, d'autre part, la densité permet de livrer plusieurs courses en un seul trajet (*multi-drop*), ce qui optimise les déplacements des livreurs.

Le troisième sous-modèle de la Food Tech est basé sur une mise en relation des clients et des restaurateurs. Les entreprises suivant ce modèle économique n'ont pas à s'occuper de la livraison. Elles mettent en relation des clients et des restaurateurs en réceptionnant la commande des premiers pour la transmettre ensuite aux seconds. La livraison est à la charge des restaurateurs. Ceux-ci ont le choix de faire appel à leur propre flotte de livreurs ou de passer par une autre plateforme de type Deliveroo/Foodora pour trouver des coursiers. La plateforme Just Eat fonctionne par exemple sur ce modèle. Pour environ 95 % des commandes, elle n'assure pas la livraison. Toutefois, un partenariat avec Stuart s'est mis en place pour prendre en charge une large part des livraisons.

1.1.2 *Le modèle de la livraison de colis avec des autoentrepreneurs : le cas de Stuart*

La particularité de ce modèle est qu'il entre directement en concurrence avec les entreprises de course classique. Dans ce cadre, la plateforme joue le rôle de donneur d'ordres à une flotte de livreurs autoentrepreneurs. Elle met donc en relation les expéditeurs de colis (*retailers*) avec des coursiers.

L'entreprise Stuart est représentative de ce modèle. Si un client souhaite acheter un produit à un des partenaires de la plateforme, il passe sa commande sur le site du partenaire. Ce partenaire paie alors une commission pour que Stuart mette des coursiers à sa disposition et se charge de la livraison jusqu'au client final. Stuart propose des livraisons de colis allant de l'enveloppe à la palette de 500 kg. Stuart réalise par ailleurs un grand nombre de livraisons de repas grâce à son partenariat avec Just Eat.

1.1.3 *Le modèle de la livraison de colis avec des professionnels de transport : un modèle d'affaires de type Colisweb et Deliver.ee*

Ce modèle économique fonctionne de la même façon que le modèle d'affaires de livraison de colis avec entrepreneur. Le client passe sa commande sur le site et paie le prix du produit (x) et le prix de la livraison (y) ; l'expéditeur fait appel à la plateforme ; celle-ci charge les coursiers de récupérer le colis chez l'expéditeur pour le livrer au client. La différence avec le modèle précédent de type Stuart est que les partenaires des plateformes se composent principalement de transporteurs spécialisés et de peu d'autoentrepreneurs. Les start-ups Colisweb et Deliver.ee fonctionnent selon ce modèle.

Les trois principales formes d'entreprises uberisées de la course urbaine présentent donc des fonctionnements très variés. Cette organisation est corrélative de la rentabilité et *a fortiori* de la viabilité d'une entreprise. C'est cette rentabilité que nous souhaitons étudier avec la méthodologie expliquée dans la section suivante.

1.2 TROIS ÉTAPES POUR ANALYSER LA RENTABILITÉ

L'analyse de la rentabilité des trois principaux modèles de l'uberisation nécessite de décomposer l'ensemble des coûts de la prestation et l'ensemble des revenus. Les sites Internet officiels des plateformes et le site Société.com offrent un accès à des données publiques concernant le chiffre d'affaires des entreprises et l'excédent brut d'exploitation. Ces données brutes permettent une première lecture descriptive de la rentabilité. Toutefois, il est également nécessaire de disposer de données supplémentaires sur chaque poste de coûts et chaque recette pour toutes nos entreprises.

Nous avons procédé en trois étapes :

1. Premièrement, nous avons identifié les revenus et les coûts principaux pour toutes les entreprises de notre typologie, les sites Internet officiels des plateformes et le site Société.com permettant là encore l'accès à des informations concernant les achats et les charges externes des entreprises. Pour les entreprises de la Food Tech, l'estimation des autres frais se base sur une étude complète de Morgan Stanley et les données issues de Dealroom.

2. Deuxièmement, des recherches sur le tarif des livraisons ont été effectuées sur les sites des entreprises, complétées de calculs par régression linéaire pour les informations manquantes. Pour les Food Tech (Deliveroo, Foodora), les informations sont disponibles directement sur le site des plateformes. Pour Stuart, les tarifs des courses réalisées sur des distances de 0 à 7 km sont rendus publics. Les prix fixés sur les livraisons de plus de 7 km ont été déduits par régression linéaire. Pour Colisweb, il suffisait également de recueillir directement l'information sur le site des plateformes.

3. Des simulations de résultats (différence coûts/recettes) ont enfin été faites en faisant varier le nombre de courses.

Le panel de données collectées a permis de renseigner les différentes catégories de coûts et de dépenses utilisées pour réaliser des calculs de rentabilité en fonction des différents types de course (Tableau 1).

TAB. 1. Coûts et revenus principaux pris en compte dans cette étude.

		Food Tech	Stuart	Colisweb et Deliver.ee
Postes de coûts	Matériel à fournir au restaurant ou au partenaire	X		X
	Rémunération des livreurs	X	X	
	Rémunération des salariés de la plate-forme	X	X	X
	Matériel pour le livreur	X	X	
	Marketing et frais généraux	X	X	X
Postes de revenus	Taux de commission sur le prix de vente du restaurant	X		
	Commission prélevée au partenaire de transport			X
	Prix de la livraison payé par le consommateur/prix de la course	X	X	X

2. UNE RENTABILITÉ VARIABLE D'UN MODÈLE À L'AUTRE

L'analyse de la rentabilité est ici approfondie pour chaque composante de notre typologie. Cela permettra de constater, d'une part, si une entreprise est rentable ou non et, d'autre part, dans quelle condition l'entreprise peut être rentable ou non, au regard de l'analyse des postes de coûts et de recettes.

2.1 LES FOOD TECH, PLATEFORMES LES MOINS RENTABLES POUR DEUX SOUS-MODÈLES

Les Food Tech ont un mode de fonctionnement intéressant du point de vue de l'adaptation à la demande. A titre illustratif, partout en France, les consommateurs ont commandé presque autant de plats en passant par Deliveroo au cours des six premières semaines de l'année 2018 qu'au cours des quatre premiers mois de 2017. C'est pourquoi les partenariats avec ces plateformes se multiplient, tant du point de vue des consommateurs que des coursiers. En effet, plus de 1800 livreurs supplémentaires se sont inscrits sur la plateforme de Deliveroo en seulement 3 mois de janvier à mars 2018 (Deliveroo Newsroom, 2018).

En dépit du volume de leur service, les Food Tech ont le modèle d'affaires le moins rentable. Foodora ne publie pas son bilan financier. En revanche, le groupe allemand de Foodora, Delivery Hero, qui regroupe des entreprises de livraison de repas comme Hellofresh et Clickdelivery, publie chaque année un rapport financier. Foodora représente une part importante du chiffre d'affaires de Delivery Hero. Les bénéfices de ce groupe augmentent, mais Delivery Hero est encore loin d'atteindre la rentabilité. En 2016, le chiffre d'affaires de Delivery Hero est de 140 596 000 euros. En 2017, le chiffre d'affaires est de 181 368 840 euros. Mais son Excédent Brut d'Exploitation ou EBE⁴ en 2016 est négatif de 47 543 000 euros.

4 L'EBE est un indicateur financier qui représente la capacité ou les ressources d'une entreprise à investir et à rémunérer les capitaux engagés (banques et actionnaires) grâce à son activité principale sur une période donnée.

Il en est de même pour Deliveroo, leader du marché des Food Tech en France : son chiffre d'affaires est de 23 377 754 euros en 2016 et son EBE en 2016 est négatif de 23 945 000 euros. Cela signifie que les plateformes Foodora et Deliveroo ne génèrent pas de valeur de leurs opérations.

Les Food Tech parviennent difficilement voire ne réussissent pas à faire face à la concurrence en raison de la faible rentabilité de leur modèle d'affaires. Certaines entreprises sont rachetées par de grands groupes quand d'autres périclitent.

Une exception est tout de même à relever : les entreprises qui gèrent la production, les commandes et les livraisons sont davantage rentables. Les coûts de livraison sont en effet réduits car beaucoup de commandes sont faites par des professionnels et plusieurs livraisons peuvent se faire en même temps (livraisons en *multi drops*). Par exemple, pour la société Nestor, le prix de revient de la livraison s'élève à 2 euros. Nestor possède 3 cuisines dans Paris, à moins de 20 minutes à vélo des zones de haute densité de bureaux, ce qui réduit les distances à réaliser pour les coursiers. Ensuite, le nombre de plats proposés est réduit et 40 % des livraisons sont faites de manière prédictive. Le nombre de plats identiques livrés dans des zones denses proches des cuisines facilite la massification du transport et l'optimisation des flux.

Pour pouvoir comprendre pourquoi ces sociétés de livraison de repas ne génèrent pas de valeur, il convient d'étudier les revenus et les charges pour chaque course réalisée. Tout d'abord, il faut faire une distinction entre les marchés « mûrs » (Paris pour la France) et les nouveaux marchés (villes de province). En effet, dans les nouvelles villes où ces entreprises s'implantent, il y a davantage de frais de marketing pour séduire de nouveaux clients et de nouveaux restaurants partenaires. Les « autres frais » sont également supérieurs car il faut plus de personnel et de frais généraux pour gérer ces nouveaux marchés. On distingue également ces deux types de marchés car les livreurs sont souvent payés plus par course dans les marchés dits mûrs. Des simulations ont été faites sur la base d'hypothèses de panier moyen à 20 euros puis à 30 euros, comme l'illustre le tableau 2.

TAB.2 – Revenus et charges en zone dense et non dense.

		Zone dense – marchés mûrs Paris		Zone non dense – nouveaux marchés province	
	Panier moyen	30,00€	20,00€	30,00€	20,00€
Revenus	Restaurateur – commission 30 %	9,00€	6,00€		
	Paiement livraison par le client	2,50€	2,50€	2,50€	2,50€
Charges	Marketing	-1,50€	-1,50€	-2,50€	-2,50€
	Autres frais	-1,00€	-1,00€	-1,50€	-1,50€
	Revenu des livreurs	-5,75€	-5,75€	-5,00€	-5,00€
	Total	3,25€	0,25€	2,50€	-0,50€

Comme on le voit, plus le panier moyen est élevé, plus la course est rentable. Sur un panier à 20 euros, que ce soit en zone dense ou non dense, les résultats sont négatifs ou nuls. Le poste de coûts le plus important est l'acte réel de livraison par un livreur autoentrepreneur, c'est-à-dire son revenu. Il est impossible de réduire les revenus des livreurs autoentrepreneurs car ils sont déjà relativement bas. D'autant qu'en 2017, les paiements de coursiers ont déjà baissé en substituant un mode de rémunération à la course au mode de rémunération fixe. Ce n'est donc qu'à partir d'un panier moyen à 30€ que le résultat à la course devient positif.

2.2 UN MODÈLE ÉCONOMIQUE PEU RENTABLE : LE CAS DE STUART

Stuart réalise en 2016 un chiffre d'affaires de 394 453 euros et un EBITDA⁵ de 1 918 600 euros. Les coûts les plus importants pour Stuart sont les coûts de paiement des coursiers, comme pour les entreprises de la Food Tech. Pour mémoire, les tarifs des courses et les rémunérations des livreurs sont fonction de la distance. Là encore, nous avons fait des simulations en faisant varier le nombre de courses par jour, entre 500 et 1500

5 L'EBITDA est un indicateur financier américain correspondant au bénéfice d'une société avant la soustraction des intérêts, des impôts, des taxes et des amortissements. Il correspond approximativement à l'EBE.

courses quotidiennes. Les résultats pour 500 courses par jour sont fournis dans les tableaux 3 ci-dessous, avec **en gras**, les rentabilités positives.

TAB. 3 – Tableau de rentabilité pour 500 courses par jour.

	De 0 à 4 km	De 4 à 7 km	10 km	15km	20 km
Vélo	-5,14 €	-5,15 €	-5,66 €	-3,56 €	-1,47 €
Vélo cargo	-0,99 €	3,48 €	3,40 €	8,65 €	13,89 €
Vélo cargo XL	-2,65 €				
Voiture	-2,94 €	1, 53 €	-1,10 €	-0,10 €	0,89 €
Van	-4,60 €	-0,96 €	-2, 94 €	-1,57 €	-0, 20 €

Pour 500 courses par jour, on constate que beaucoup de courses sont non rentables. Des pertes considérables de 1 à 5 euros par course sont constatées. Les coûts fixes de personnel, de marketing et de frais généraux ne sont pas suffisamment compensés par le nombre de courses.

TAB. 4 – Tableau de rentabilité pour 1 000 courses par jour.

	De 0 à 4 km	De 4 à 7 km	10 km	15km	20 km
Vélo	-1,40 €	-1,41 €	-1,92 €	0,17 €	2,27 €
Vélo cargo	2,75 €	7,22 €	7,14 €	12,38 €	17,63 €
Vélo cargo XL	1,09 €				
Voiture	0,80 €	5, 27 €	2,64 €	3,63 €	4,63 €
Van	-0,86 €	2,78 €	0, 79 €	2,17 €	3,54 €

On constate que même en doublant le nombre de courses par jour, les courses à vélo sont toujours non rentables, comme en témoigne le tableau 4. Cela pose problème car 80 % des courses de Stuart sont réalisées à vélo sur de courtes distances. Il faudrait donc réussir à rentabiliser davantage ce type de course, mais généralement ce type de livraison est un prix d'appel pour le client donc une prestation à rentabilité faible.

TAB. 5 – Tableau de rentabilité pour 1 500 courses par jour.

	De 0 à 4 km	De 4 à 7 km	10 km	15km	20 km
Vélo	-0,15 €	-0,17 €	-0,67 €	1,42 €	3,51 €
Vélo cargo	4,00 €	3,47 €	8,38 €	13,63 €	18,88 €
Vélo cargo XL	2,34 €				
Voiture	2,05 €	6, 52 €	3,88 €	4,88 €	5,88 €
Van	0,39 €	4,03 €	2,04 €	3,41 €	4,78 €

Pour 1500 courses par jour, il faut dépasser les 10 kilomètres pour être rentable à vélo, comme en témoigne le tableau 5. Pour les vélos cargo et tous les autres modes, sur toutes les distances, l'entreprise est rentable. Et si l'entreprise arrive à dépasser les 2100 courses par jour, elle atteint la rentabilité pour tous les types de courses.

2.3 LA RENTABILITÉ DE L'ENTREPRISE DE TYPE COLISWEB

L'entreprise de type Colisweb, fondée sur le modèle économique de la plateforme pour transporteurs et commerçants, affiche pour sa part un chiffre d'affaires croissant. Celui-ci augmente de 139 900 € à 1 800 000 € de 2016 à 2017. Seules les courses de petites distances sont peu rentables ou ne le sont pas du tout.

Pour 500 courses par jour sur des distances comprises entre 0 et 15 km, les livraisons en deux-roues motorisées représentent des pertes de près de 2 € à un peu plus de 6 €. Pour le même nombre de courses et sur les mêmes distances, les gains des livraisons en voiture ne dépassent pas 3 €. Seules les livraisons en van sont rentables et permettent à la plateforme d'enregistrer des gains supérieurs à 16 € quelle que soit la distance parcourue.

Cette entreprise devient rentable à partir de 1 000 courses par jour, comme l'indique le tableau 6. Dans ce cas, seules les courses réalisées à moto sur un trajet de 0 à 5 km n'apportent pas d'argent à la société. L'entreprise réalisant environ 2000 courses par jour de façon générale, elle est considérée comme rentable.

TAB. 6 – Rentabilité de l'entreprise fictive de type Colisweb pour 1 000 courses par jour.

Distance	0 à 5 km	10 km	15 km	20 km
Moto	-1,54 €	0,71 €	2,96 €	5,21 €
Voiture	5,06 €	5,06 €	7,76 €	10,46 €
Van	20,96 €	20,96 €	20,96 €	20,96 €

2.4 ANALYSE DE LA VARIABILITÉ DE LA RENTABILITÉ DANS NOTRE TYPOLOGIE

L'insuffisance des gains par rapport aux coûts enregistrés par les entreprises de livraison avec autoentrepreneurs explique donc pourquoi

ces dernières ont les modèles d'affaires d'uberisation les moins rentables. Les plateformes de livraison de repas et de colis avec autoentrepreneurs acheminement de petites courses sur des distances réduites et ne génèrent pas de valeur. La plateforme faisant appel à des prestataires professionnels tire davantage son épingle du jeu.

Les revenus des livreurs et les coûts de marketing pèsent dans le résultat global pour les entreprises de la Food Tech et Stuart. C'est notamment l'expansion géographique qui coûte très cher au niveau opérationnel et au niveau marketing aux entreprises de la Food Tech. Cela implique d'installer une équipe de gestion sur place, de démarcher des restaurants, de séduire des clients locaux et de recruter des livreurs. Mais, c'est surtout le prix de la livraison qui ne reflète pas son coût réel. Pour les entreprises de livraison de repas, le prix payé par le consommateur pour la prestation réalisée est très faible. Généralement, le consommateur paie 2,5 euros sa livraison alors que cela coûte 5 voire 6 euros. Les deux autres modèles d'affaires ont des prix qui reflètent davantage les coûts réels de livraison. Les modèles économiques d'uberisation de la course peuvent donc être synthétisés en fonction de leur rentabilité (Tableau 7).

TAB. 7 – Classement des modèles d'affaires de l'uberisation de la course en fonction du critère de rentabilité.

	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
	Food Tech	Plateforme de livraison de colis avec autoentrepreneurs	Plateforme pour transporteur et commerçants
	Type Deliveroo	Type Stuart	Type Colisweb
Rentabilité générale	Non rentable	Faible rentabilité	Rentabilité moyenne
Explication principale	Tarifs de prestation trop faibles et frais de marketing trop élevés	Peu rentable sur les courses de courtes distances à vélo et sur les courses volumes importants	Peu rentable sur les courses de courtes distances à vélo

L'analyse des résultats des entreprises de course urbaine uberisée doit toutefois être confrontée aux résultats des entreprises de course classique⁶.

6 Ces entreprises de transport recourent elles-mêmes largement à la sous-traitance. En cela, elles peuvent en partie bénéficier des avantages sociaux des plateformes citées dans ce texte (voir, notamment, Vétois et Raimbault, 2017 ; Reme-Harnay et Blanquart, 2019).

Nous avons choisi un prestataire de transport de la région parisienne. Toutes les commandes de courses se font par téléphone. Le site Internet s'appelle Coursierexpress.fr et la société Cap Express.

Le tableau 8 compare les chiffres d'affaires 2016 et les EBITDA des entreprises représentatives de chaque modèle économique. Notons qu'il est difficile de tirer des conclusions à partir de ces chiffres pour Stuart qui a commencé son activité en 2015 et n'était que peu développée en 2016.

TAB. 8 – Comparaison des rentabilités avec une entreprise de course classique.

	Coursier Express	Entreprise Y	Deliveroo	Stuart
CA 2016	2 045 233 €	11 613 084 €	23 377 800 €	394 453 €
EBITDA 2016	169 600 €	339 900 €	-23 945 000 €	-1 918 600 €
EBITDA / CA	8 %	3 %	-102 %	-486 %

Les tarifs et la rentabilité sont fournis dans le tableau 9 ci-dessous. Ces tarifs sont moins chers que ceux de l'entreprise type Colisweb et proches de ceux de Stuart sauf pour les gros volumes. Concernant la rentabilité, tout comme pour les autres modèles d'affaires, on constate avec le tableau 9 que les livraisons en 2 roues motorisées et en vélo de courtes distances ne sont pas rentables pour la société.

TAB. 9 – Tarifs (HT) CoursierExpress et rentabilité pour 300 courses par jour.

		Zone 1 : de 1 à 10 km	Zone 2 : de 10 à 14 km	Zone 3 : de 14 à 24 km
Tarifs (HT)	2 roues et vélo	9,90 €	14,85 €	19,80 €
	Voiture	24,75 €	39,60 €	49,50 €
	Fourgon	49,50 €	59,40 €	108,90 €
Rentabilité	2 roues et vélo	-7,48 €	-2,53 €	1,77 €
	Voiture	6,72 €	21,57 €	31,47 €
	Fourgon	31,47 €	41,37 €	90,87 €

Finalement, on constate qu'une entreprise de transport classique est confrontée aux mêmes difficultés que ses concurrents uberisés : la rentabilité des courses courtes et des petits volumes.

CONCLUSION

Trois modèles économiques de l'uberisation ont été identifiés dans le secteur de la course urbaine : le modèle d'affaires de la Food Tech (1), la plateforme de livraison de colis avec autoentrepreneurs (2), et la plateforme de mise en relation de transporteurs et de commerçants (3).

Le modèle de la Food Tech, qui se subdivise lui-même en différents sous-modèles, est le moins rentable car son activité repose exclusivement sur des courses à vélo sur courtes distances, générant peu ou pas de gains financiers. Les autres entreprises uberisées (livraison de colis) sont les plus rentables. Leur modèle économique est renforcé par la possibilité de développer la livraison *multi-drop*, qui favorise la rentabilité de la course, même si les délais de livraison pour chaque commande se voient ainsi légèrement augmenter. Ces entreprises sont donc susceptibles de consolider leur performance là où les entreprises déficitaires peinent à atteindre le seuil de rentabilité, voire périclitent.

La rentabilité est également dépendante de facteurs géographiques. L'éloignement vis-à-vis du client ou les conditions de livraison en fonction de l'aménagement ou de la topographie des zones de livraison sont autant de critères que les entreprises doivent prendre en compte. Ils déterminent en partie les délais de livraison et donc, par extension, l'efficacité de l'entreprise.

La rentabilité semble enfin dépendante du mode de transport. La majorité des livraisons sur l'ensemble des modèles présentés dans notre étude montre que les livraisons en vélo sont rarement rentables. Les livraisons motorisées sont quant à elles majoritairement rentables.

Notre analyse de la rentabilité des modèles d'affaires présentée ici n'intègre toutefois pas le coût social des entreprises. C'est une des limites de cette étude. La prise en charge des éventuels risques professionnels comme les accidents de travail implique des frais supplémentaires pour l'entreprise et pourrait donc modifier la rentabilité. Notre analyse n'intègre pas le coût social pour le travailleur. Si une assurance est offerte par la plupart des plateformes, elle ne prend pas en compte la

franchise et les conditions d'éligibilité pour en bénéficier sont variables⁷. Notre analyse n'intègre pas non plus les coûts environnementaux. Le modèle le plus fiable étant principalement motorisé, une analyse de la performance globale de chaque modèle peut également donner lieu à des perspectives de recherches futures. Enfin et plus généralement, notre analyse de volume et de structure du revenu se focalise sur une seule composante des modèles d'affaires. Elle n'intègre pas de nombreuses autres composantes⁸, comme des composantes stratégiques (les alliances ou l'évaluation de la performance) ou encore des composantes marketing (les clients ciblés). Les implications managériales de ce travail sont à ce titre plus limitées.

7 Par exemple, pendant une course et jusqu'à 15 minutes après chaque course, tous les travailleurs indépendants chez Uber en bénéficient. Mais hors course, c'est-à-dire pendant un temps d'attente supérieur à 15 minutes, l'assurance s'applique si « vous êtes un partenaire-actif », c'est-à-dire si avez « effectué, au cours des 8 dernières semaines, 150 courses, si vous êtes chauffeur-partenaire, ou 30 livraisons, si vous êtes coursier-partenaire » selon le site d'Uber : <https://www.uber.com/fr/blog/partner-protection-fr/>. Chez Deliveroo, l'assurance gratuite proposée ne s'applique pas si le livreur se déplace en mode motorisé, selon le site de Deliveroo : <https://fr.roocommunity.com/2017/09/26/la-rc-pro/>.

8 Pour plus de précision sur ces autres composantes d'un modèle d'affaires, voir notamment Johnson et al. (2008).

RÉFÉRENCES

- BNP PARIBAS REAL ESTATE. (2017), « Logistique urbaine : le défi du dernier kilomètre », *L'immobilier d'un monde qui change*. <https://www.limmobilierdunmondequichange.fr/logistique-urbaine-le-defi-du-dernier-kilometre>
- BOTTA E. (2018), « La guerre des livreurs est déclarée », *L'express*. https://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/la-guerre-des-livreurs-est-declaree_2033000.html.
- CHRISTENSEN C. M., RAYNOR M. E. ET MCDONALD R. (2015), "What is disruptive innovation", *Harvard Business Review*, vol. 93, n° 12, p. 44-53.
- COURIVAUT N. (2004), *Les livraisons/enlèvements en centre-ville : quels problèmes ? Quelles solutions ?* Gestion et Management. <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00408698/document>
- DABLANC L., MORGANTI E., BROWNE M. et WOXENIUS J. (2017), "The rise of on-demand 'Instant Deliveries' in European cities". *Supply Chain Forum : An International Journal*. Vol. 18. pp203-217.
- DAUCHY D. (2016), "Pourquoi le numérique bouleverse le secteur des services", *Chroniques d'experts*. <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2016/05/10459-pourquoi-le-numerique-bouleverse-le-secteur-des-services>.
- DEALROOM (2017), « Food Delivery Tech : Battle for the European Consumer », Rapport de recherche, mars, 30 p. <https://blog.dealroom.co/wp-content/uploads/2017/10/Food-Tech-Prez-FINAL.pdf>
- DELIVEROO NEWSROOM (2018), « Deliveroo s'étend en France ». <https://fr.deliveroo.news/news/deliveroo-intensifie-sa-strategie-d-expansion-en-france.html>.
- DELOITTE (2017), "2017 program and top-ranked companies". <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/technology-fast-50/articles/technology-fast-50-emea-fr.html>.
- FEVAD (2017), « Évolution du montant et du nombre d'achats sur internet par les Français », *Fevad*. <http://www.fevad.com/evolution-du-montant-et-du-nombre-dachats-sur-internet-par-les-francais>.
- FILLIPOVA D. (ed.) (2016), *Société collaborative : la fin des hiérarchies*, Paris, Éditions Rue de l'échiquier.
- HINTERMANN F. (2017), « L'économie des plateformes décolle : les 5P des entreprises gagnantes », *My Business*. <http://myd-business-accenture.com/economie-des-plateformes-les-5-p>.

- ILE-DE-FRANCE (2014), *Enquête Transports de marchandises en ville, Méthodologie et premiers résultats*. <http://www.pduif.fr/IMG/pdf/etmv-brochure.pdf>.
- JOHNSON M. W., CHRISTENSEN C. M. et KAGERMANN H. (2008), "Reinventing your business model", *Harvard business review*, vol. 86, n° 12, p. 57-68.
- MORGANTI E. (2013), « Les achats sur internet et la livraison. Quelle logistique urbaine pour les colis ? », IFSTTAR. http://www.ifsttar.fr/ressources-en-ligne/espace-science-et-societe/territoires/dossiers-thematiques/quelle-logistique-urbaine-dans-le-futur/e-commerce-et-livraison._
- NOE T. et PARKER G. (2005), "Winner take all : Competition, strategy, and the structure of returns in the Internet economy", *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 14, n° 1, p. 141-164.
- RECEVEUR C. (2004), *Propositions pour un contrat de progrès dans l'activité de la course*, Rapport de l'inspection générale du travail des transports. <https://www.sntl.fr/doc/transport-leger/course-urbaine/Rapport-Ch-RECEVEUR.pdf>.
- REME-HARNAY P. et BLANQUART C. (2019), *Rapport final du contrat de recherche « Ubérisation des transports routiers de marchandises »*, IFSTTAR-Institut Français des Sciences et Technologies des Transports, de l'Aménagement et des Réseaux.
- RUNGIS MARCHÉ INTERNATIONAL (2018), *Transport, la logistique du dernier kilomètre*. <https://www.rungisinternational.com/a-l-heure-du-digital/transport-logistique-dernier-kilometre>.
- STATISTA (2018), « Uber patine et voit ses pertes se creuser ». <https://fr.statista.com/infographie/15102/resultats-trimestriels-et-croissance-uber>.
- STATISTA (2019), « Logistique – Nombre de colis envoyés en France de 2011 à 2016 », Statista. <https://fr.statista.com/statistiques/556762/envoi-colis-france>.
- TEECE D. J. (2010), "Business Models, Business Strategy and Innovation", *Long Range Planning*, vol. 43, n° 2-3, p. 172-194.
- VÉTOIS P. et RAIMBAULT N. (2017), « L'«uberisation» de la logistique : disruption ou continuité ? Le cas de l'Île-de-France », *Technologie et innovation*, Vol. 17, n° 3, p. 1-22.