

**ÉVOLUTION DU BUSINESS MODEL DE LA POSTE : LE DEFI DE L'EXPLORATION DE
NOUVEAUX SERVICES DE LIVRAISON DU DERNIER KILOMETRE**

Claire Capo*

Université du Havre-Normandie, NIMEC

Normandie Univ, UNIHAVRE, UNICAEN, UNIROUEN, NIMEC, 76600 Le Havre, France

claire.capo@univ-lehavre.fr

Valérie Michon*

Aix-Marseille Université – CRET-LOG

valerie.michon@univ-amu.fr

***AUTEURS CORRESPONDANTS**

ÉVOLUTION DU BUSINESS MODEL DE LA POSTE : LE DEFI DE L'EXPLORATION DE NOUVEAUX SERVICES DE LIVRAISON DU DERNIER KILOMETRE

Résumé de la thèse en français de 100 mots au maximum :

La recherche analyse l'évolution du Business Model (BM) de La Poste pour les activités de livraison du dernier kilomètre face aux transformations du marché et aux exigences sociétales. Historiquement centrée sur le courrier, l'entreprise à mission s'adapte à la croissance du e-commerce et à la pression vers une décarbonation de la logistique. Elle explore de nouveaux services, et expérimente dans divers domaines autour de la livraison à domicile (LAD). En s'appuyant sur le concept d'innovation du BM appliqué aux services de la livraison du dernier kilomètre. Elle propose une analyse des composantes et de la dynamique du BM de La Poste, ainsi que les leviers de la mise en place de cette dynamique et ses limites. Celle-ci repose à la fois sur les innovations technologiques et sur la recherche d'une plus grande durabilité.

Mots-clés :

Business Model (BM), Livraison du dernier kilomètre, Innovation, Exploration.

EVOLUTION OF LA POSTE'S BUSINESS MODEL: THE CHALLENGE OF EXPLORING NEW SERVICES OF LAST MILE DELIVERY

Abstract:

The research analyses the evolution of La Poste's Business Model (BM) for last-mile delivery activities in the face of market transformations and societal demands. Historically focused on mail, the private group assigned to public mission is adapting to the growth of e-commerce and the pressure toward carbon-free logistics. It is exploring new services and experimenting in various areas around home delivery. Based on the concept of BM innovation applied to last-mile delivery services. It proposes an analysis of the components and dynamics of La Poste's BM, as well as the levers for implementing this dynamic and its limits. A BM based on both technological innovation and the quest for greater sustainability.

Keywords:

Business Model (BM), Last-mile delivery, Innovation, Exploration.

Résumé managérial

Intérêt de la recherche

Face à l'évolution du e-commerce et à la baisse du nombre de plis de type courrier livrés, La Poste doit transformer son modèle économique pour rester compétitive. Pour autant, elle reste un acteur historique avec une mission de service public. L'enjeu est donc d'équilibrer innovation technologique et maintien de sa proximité historique avec les citoyens. L'étude analyse cette mutation en explorant les nouveaux services, les dynamiques d'innovation et les implications managériales de ces transformations au travers du concept de Business Model (BM).

Principaux résultats

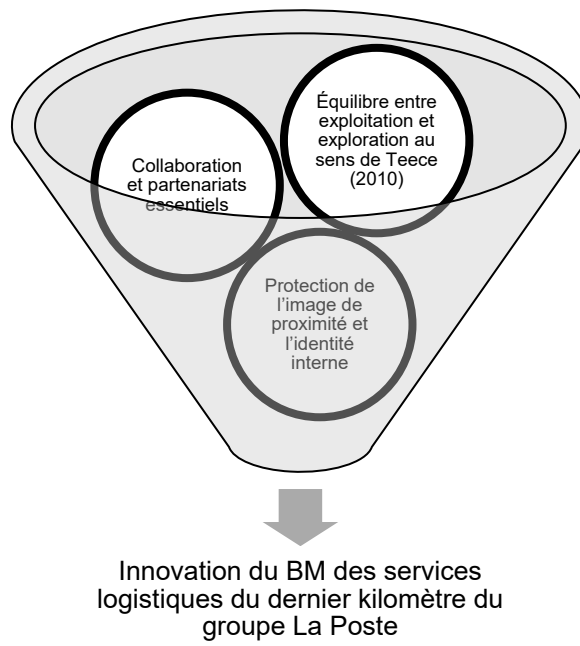
Le BM en transition montre un passage d'un modèle centré sur le courrier et une livraison historique à domicile selon la tournée facteur à une diversification des services (livraison de repas, services aux collectivités, logistique durable). Pour cela, il s'appuie sur des innovations technologiques et managériales : adoption de véhicules électriques, optimisation des tournées avec l'IA, et développement de nouveaux services via des expérimentations internes et des partenariats. En effet ces innovations accompagnent la transition vers l'optimisation et la diversification des services, sans compter sur les exigences sanitaires ou de traçabilité que les clients de La Poste veulent maîtriser. De plus, ses objectifs forts de diminution de l'impact environnemental de son activité sont complètement intégrés aux transformations.

Les défis et limites de cette transition sont une faiblesse de rentabilité des nouveaux services, les difficultés d'alignement interne entre les ressources et les nouveaux services proposés, une perte potentielle d'identité de La Poste en raison de la diversification excessive.

Les conséquences concrètes de cette transformation passent donc par de la recherche constante de diversification (comme tout récemment la collecte des poêles usagées pour leur recyclage), au risque d'une dilution de l'identité du groupe.

Implications managériales

- La stratégie d'adaptation du BM aux exigences du secteur et de la société demande de trouver un équilibre entre exploitation (optimisation des services actuels) et exploration (innovation et diversification). Difficulté de trouver un équilibre clairement visible dans l'évolution de La Poste.
- La collaboration et les partenariats sont essentiels dans l'évolution du BM (ressources et coûts)
- La gestion du changement dans le groupe demande un accompagnement des salariés dans la formation et sur la transition technologique, tout en maintenant l'image de proximité et l'identité interne.



ÉVOLUTION DU BUSINESS MODEL DE LA POSTE : LE DEFI DE L'EXPLORATION DE NOUVEAUX SERVICES DE LIVRAISON DU DERNIER KILOMETRE

Introduction

Le 3 mars 2025, les acteurs du e-commerce et de la logistique signaient « la charte d'engagements pour la réduction de l'impact environnemental du commerce en ligne » avec le gouvernement, notamment le ministère de l'Environnement ¹. Le groupe La Poste, au travers du Directeur de Colissimo, Jean-Yves Gras, a commenté cette charte, la nommant « une évidence » tant elle correspond aux valeurs et aux missions de l'entreprise. En effet, aujourd'hui, les activités de livraison de colis (notamment la livraison à domicile ou LAD) n'est plus un épiphénomène, mais une activité ancrée dans le quotidien des territoires et de toutes les zones françaises, avec, pour certaines, urbanisées des contraintes compliquant la livraison (Mével et al., 2021) et pour d'autres rurales, des problématiques de distances et d'accessibilité (Augereau, Curien et Dablanc, 2009). Aussi, la livraison du dernier kilomètre ² devient un sujet de recherche alliant des problèmes logistiques, de partage d'espaces publics, de performance et de concurrence, ainsi que d'impact écologique (Durand, 2010) et transcende les disciplines de recherche (gestion, économie, géographie, informatique, mathématiques...).

Dans ce contexte, le groupe La Poste s'est engagé dans de nombreuses réformes internes durant les 20 dernières années. En effet, le plan "Ambition 2015", lancé à la fin des années 2000, marque une première étape stratégique majeure. Il vise à anticiper la baisse du courrier en misant sur la diversification, le développement du colis et la modernisation du réseau postal. Dans la continuité, le plan "La Poste 2020 : conquérir l'avenir" lancé en 2014 renforce cette dynamique de diversification et s'articule autour de l'innovation, du numérique et du développement de nouveaux services de proximité. Enfin, avec "La Poste 2030 : engagée pour vous", lancé en 2021, l'entreprise entre dans une nouvelle phase axée sur la transition écologique et la cohésion sociale. Elle s'engage vers la neutralité carbone, le e-commerce durable et l'inclusion numérique, tout en réaffirmant sa mission de service public. Ces réformes ont abouti à des changements profonds avec leur lot de prises de risque, de limites et de réussites. Ces évolutions ont mis parfois en débat le modèle historique et économique de celle-ci. Son activité-cœur, celle de la livraison à domicile de courrier puis de colis, a ainsi subi de nombreux changements allant de pair avec le développement du e-commerce et son accélération lors de la crise du COVID (Badot et Fournier, 2020 ; Nielsen, 2022). En parallèle de l'accroissement de livraison à domicile de colis pour des produits divers avec des exigences extrêmement variées et de plus en plus complexes des clients et de la société, l'attrition de la livraison de courrier a remis en question les fondamentaux du groupe. La Poste a été poussée à s'interroger sur son cœur de métier, ses ressources et ses compétences spécifiques et sur la manière de s'adapter à son environnement extérieur. En même temps, en tant qu'entreprise à mission aujourd'hui, elle demeure aussi un acteur historique proche des besoins des Français, des entreprises et du territoire. Ainsi, s'interroger sur les voies choisies par La Poste pour faire peau neuve se double d'une réflexion sur la transition de la société française vers une logistique de distribution plus durable. La dynamique

¹ <https://www.entreprises.gouv.fr/la-dge/actualites/signature-de-la-nouvelle-charte-dengagements-pour-la-reduction-de-limpact>; Communiqué de presse du gouvernement : <https://www.ecologie.gouv.fr/presse/impact-environnemental-du-commerce-ligne-signature-charte-e-commerce-lundi-3-mars-2025>

² La livraison du dernier kilomètre fait référence aux « (...) activités nécessaires à la livraison physique à la destination finale choisie par le destinataire » (Olsson, Hellström et Palson, 2019, p. 13).

du Business Model (BM) de la Poste autour des activités de la livraison à domicile relève ainsi la mise en place d'un nouveau business model. En s'appuyant sur le concept de migration de valeur (Jacobides et al. 2013), nous comprenons qu'un modèle d'affaires n'est pas statique, en particulier dans les services de livraison où l'environnement concurrentiel est turbulent. Dans une première partie, les dynamiques des Business Models vers l'intégration d'innovations durables permettent de comprendre les BM des activités de LAD. S'appuyant sur une analyse qualitative approfondie de nombreuses données secondaires sur les deux groupes (rapports annuels, sites web, articles académiques et de presse, communiqués de presse officiels...) et sur des entretiens d'experts au sein de La Poste, cette étude présente une étude de cas unique du groupe La Poste à travers le prisme du cadre du modèle d'affaires : sa composition et sa dynamique, d'abord, puis la mise en lumière des leviers du changement de celui-ci, mais aussi ses limites.

1. Vers un nouveau Business Model : structure et dynamique

Afin d'explorer les dynamiques des BM, plus particulièrement dans le secteur de la livraison à domicile, une première définition de la structure des BM permet d'identifier des caractéristiques spécifiques des BM de services de LAD, puis de montrer que l'évolution des BM présente des dynamiques au travers de processus de transformation impliquant innovation et durabilité. Notre objectif est de proposer un modèle de BM adapté à la logistique du dernier kilomètre qui représente un ensemble de services très spécifiques.

1.1. Les BM de services de la livraison du dernier kilomètre

Pour Xu et al. (2018), le BM représente la logique utilisée par les entreprises pour offrir de la valeur au consommateur tout en générant des revenus. Hamel (1998) fonde le modèle d'affaires sur quatre composantes : l'axe stratégique, les ressources stratégiques, l'interface client et le réseau de partenariat. Ces composants sont interconnectés. La cohérence et la complémentarité de ces composants révèlent la force du BM (Grandval et Ronteau, 2011). La plupart des auteurs partagent l'idée commune qu'un BM est l'articulation de la proposition de valeur de l'entreprise, de ses sources de revenus, de ses ressources et des mécanismes de gouvernance des parties prenantes (Amit et Zott, 2010), auxquels s'ajoutent la création de valeur et l'appropriation de la valeur pour elle-même. Souvent dépeint comme un système (Magretta, 2002), il décrit les « pièces » d'une activité économique qui « s'emboîtent » les unes dans les autres. Au cœur du concept de modèle d'affaires (BM) se trouve la création de valeur.

Dans le cadre des services, et notamment des services de LAD, des aspects spécifiques apparaissent dans les BM et doivent être pris en compte (cf. tableau ci-dessous).

Tableau 1. Spécificités des BM autour des activités de services de LAD

Spécificités du service de LAD	Aspects spécifiques d'un BM appliqué à la livraison du dernier kilomètre	Auteurs
Contact client lors de la livraison	Impact de la livraison sur la satisfaction client	Dablanc (2019) Vakulenko et al. (2018)

Imbrication forte de l'activité avec le e-commerce	- Nécessaire adaptation permanente et rapide aux besoins des clients - Intégration d'innovations managériales et technologiques	Chaharbaghi et al. (2003) Dablanc (2018, 2019)
Organisation des relations dans la SC	- Importance des partenariats et des collaborations entre acteurs de la livraison - Diversité des relations interorganisationnelles à gérer et à intégrer dans un BM	Björklund et al. (2017)

La logistique du dernier kilomètre (LAD) présente des spécificités clés qui influencent directement le business model des entreprises du secteur proposant ces services. Le contact client lors de la livraison est déterminant pour la satisfaction, comme le soulignent Dablanc (2019) et Vakulenko et al. (2018). L'activité est également fortement liée au e-commerce, ce qui impose une adaptation rapide aux besoins clients et une intégration continue d'innovations, selon Chaharbaghi et al. (2003) et Dablanc (2018, 2019). Enfin, la gestion des relations dans la chaîne logistique repose sur des partenariats multiples et une diversité d'interactions interorganisationnelles, aspects intégrés dans le business model d'après Björklund et al. (2017).

1.2. Dynamiques possibles du BM

Plusieurs voies de transformation ont été identifiées dans la littérature et ont mené au développement de nouveaux concepts de BM, intégrant à la fois une plus forte durabilité et des innovations technologiques et managériales.

Foss et Saebi (2017, 216) définissent l'innovation des BM comme « *des modifications conçues, novatrices et non triviales apportées aux éléments clés du BM d'une entreprise et/ou à l'architecture reliant ces éléments* ». L'objectif ultime est d'acquérir ou de renforcer un avantage stratégique (Zott et Amit, 2015). Des auteurs comme Wirtz et Dauser en 2018 se sont efforcés d'en clarifier la signification en présentant la vision la plus récente (Wirtz, 2016, 189) comme un : « *... processus de conception pour donner naissance à un modèle d'affaires relativement nouveau sur le marché, qui s'accompagne d'un ajustement de la proposition de valeur et/ou de la constellation de valeur et vise à générer ou à garantir un avantage concurrentiel durable* ». Dans ce contexte, la création de valeur s'étend aux citoyens, et pas seulement aux consommateurs, et prend en compte non seulement les aspects économiques, mais aussi culturels et sociaux. Ainsi, pour Shetty et al. (2019), c'est une architecture stratégique de gouvernance, de relations avec les consommateurs, de marketing et de revenus qui améliore la qualité de vie des citoyens. Cela rejoint parfois les concepts de Sustainable Business Model (SBM) rendant le concept encore plus ambigu.

Pour Teece (2010), la conception d'un business model efficace performant repose sur la capacité de l'entreprise à adapter ses actifs clés aux évolutions de marché. L'existence d'un alignement entre le cœur d'activité de l'entreprise et les évolutions externes reste nécessaire. Lorsqu'il s'agit d'innover dans l'entreprise, il est possible d'identifier deux scénarios permettant une performance de long terme : l'exploitation de capacités internes existantes et l'exploration de nouveaux axes. Dans le cadre d'innovation technologique, March (1991) montre la nécessité d'une dynamique entre exploration et exploitation, un équilibre. L'exploitation permet l'optimisation d'activités bien connues et de compétences développées depuis longtemps dans un délai immédiat et de façon mesurable. Cependant, cela ne permet pas de se projeter dans le futur et peut, au contraire, piéger les entreprises dans des modèles dépassés. Selon Henderson et Clark (1990), une déconnexion entre les actifs et l'innovation peut engendrer une perte d'identité et des résistances internes. De même, un trop grand recours au scénario d'exploration à

travers des expérimentations et des innovations radicales a aussi ses limites. Cela crée un désalignement et un déséquilibre des connaissances internes à l'entreprise. Ainsi, Henderson et Clark (1990) expliquent ainsi pourquoi une entreprise qui a dominé une génération en terme technologique peut tout à fait échouer dans la seconde.

Un Business Model durable pour la livraison du dernier kilomètre repose alors sur l'intégration cohérente de composantes stratégiques, technologiques, sociales et environnementales. Il articule une proposition de valeur centrée sur une livraison rapide, flexible et écoresponsable, en lien direct avec la satisfaction client. Ce modèle intègre des innovations managériales et technologiques, telles que la digitalisation des parcours clients et l'usage de véhicules bas carbone. Il repose aussi sur une logique partenariale forte avec les acteurs du e-commerce, les collectivités et les logisticiens urbains. Enfin, en conciliant création de valeur économique, sociale et environnementale, il s'aligne avec les principes des Sustainable Business Models, visant un impact global positif tout en assurant l'adaptabilité du modèle face aux évolutions du marché.

2. Méthodologie

2.1. Une étude de cas unique

Pour étudier cette transformation d'un BM, nous avons choisi une étude de cas unique du groupe La Poste (Yin, 2018). Cette étude de cas permet, non seulement la prise en compte d'un contexte organisationnel et une dynamique externe complexe, mais permet aussi l'analyse à plusieurs niveaux. On y trouvera ainsi une analyse stratégique, opérationnelle et culturelle. Le groupe La Poste est exceptionnel aussi bien d'un point de vue historique, que du point de vue de sa présence forte sur tout le territoire français et dans le quotidien des Français eux-mêmes. Cette étude de cas sur le Groupe La Poste est unique : le groupe est très spécifique, ses caractéristiques et son positionnement historique dans la livraison fournissent des données particulièrement riches qui font tout son intérêt. Aussi, une étude de cas unique peut suffire à produire des conclusions de grand intérêt (Ellram, 1996). Ainsi, l'étude de cas permettra de fournir une compréhension riche et nuancée de l'évolution spécifique de celle-ci à travers plusieurs sources de données. En effet nous nous appuyons à la fois sur des données secondaires et sur des données primaires, afin d'assurer une triangulation des données. Les données secondaires ont été collectées à travers un dossier de presse nationale sur les 20 dernières années. Il permet de fournir une vision externe de la réputation de La Poste, de ses stratégies et des controverses autour de son évolution. Enfin, la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès de membres de La Poste à divers niveaux et dans diverses branches et filiales qui gravitent autour de la logistique et de la livraison à domicile permettra de dégager une comparaison entre le discours officiel et la réalité de terrain. À ce jour, 5 entretiens ont été réalisés et sont retranscrits. Ils servent de base à notre réflexion et 4 entretiens supplémentaires viendront enrichir la réflexion déjà entamée. Ils feront l'objet d'une analyse de contenu thématique avec NVivo. Le thème extrêmement stratégique de cette recherche ne facilite pas l'accès au terrain. La diversité des activités et des branches de La Poste est un écueil supplémentaire. L'écosystème de La Poste est foisonnant, fluctuant, les changements de postes au sein des différents services également.

L'analyse de contenu se structurera en thèmes et sous-thèmes afin de coder le texte et d'extraire les verbatim afférents.

2.2. Description du cas

La Poste est un acteur historique au service de la population sur le territoire français dans sa globalité, depuis le 16^e siècle, sous divers noms. Il est devenu « La Poste » officiellement en 1991, avant de devenir une entreprise sous le statut d'une société anonyme (SA) 100% publique en 2010. Son statut est particulier, puisqu'il est détenu conjointement par la Caisse des Dépôts et Consignations (66%) et par l'État français (34%). La Poste Groupe obtient en juin 2020 le statut d'une société à mission (Loi PACTE article 176) avec quatre missions : le service universel du courrier, l'accessibilité bancaire pour tous, la distribution de la presse et l'aménagement du territoire. Historiquement, La Poste est une entreprise de proximité présente sur tout le territoire français et d'Outre-mer. Depuis des décennies, le facteur fait partie du quasi-quotidien de tous les Français, jusque dans les territoires les plus reculés. Il assure le lien postal et parfois humain entre les habitants. La mission de service public de La Poste pour ce qui est de la livraison, permet d'offrir le service sur tout le territoire. Le facteur est aussi l'agent de proximité par excellence (Imbert, 2023).

Dans cette recherche, nous nous intéressons aux branches en lien avec la livraison du groupe La Poste : branche service courrier – colis, branche Géopost – DPD, Grand public et numérique. La branche service courrier – colis fait face à des difficultés financières. En effet, la baisse continue du nombre de plis distribués, passant en 2008 de 18 milliards à 6 milliards en 2023 (prévu 3 milliards en 2030), la baisse de fréquentation des points de contact de La Poste, mais aussi la concurrence sur la livraison à domicile, ne permettent plus de générer les revenus des temps passés.

La branche DPD, Chronopost et Asendia en France (livraison de colis d'un poids maximum de 30kg), désormais surpasse en nombre de colis délivrés les courriers. Elle accuse néanmoins aussi une réduction de 3% du nombre de colis livrés entre 2021 et 2022. La compétition met à mal les ressources de La Poste. Des acteurs importants du marché, comme Mondial Relay ou Point Relais, ont poussé La Poste à réorienter sa stratégie (Imbert, 2023). Plusieurs réformes présentées en introduction ont été engagées avec la croissance de la partie colis et logistique (création de filiales GeoPost et DPD Group, développement de la logistique urbaine, ...), mais aussi une multitude de services connexes. Le fait, également, que La Poste soit une entreprise 100% publique offre des opportunités d'expérimentations sans objectif obligatoire de rentabilité dans un premier temps. La pression d'actionnaires privés n'existe pas en tant que telle. En revanche le fait qu'elle soit un acteur de service public l'oblige à assurer certains services, même si la rentabilité est moindre, voire inexistante. Ce positionnement unique oriente également certains de ses choix stratégiques.

3. Résultats : composantes et dynamique du BM de La Poste

3.1. Vision stratégique du groupe La Poste

La vision stratégique du groupe La poste repose principalement sur la proximité et les innovations technologiques et sociales. Notamment, par une transformation progressive, mais accélérée de l'activité historique de La Poste (distribution de courrier et de petits colis) nécessitant une valorisation des compétences existantes et du maillage territorial.

D'ailleurs, le site internet du groupe insiste tout particulièrement sur 3 thèmes : l'innovation, le développement durable et les nouveaux services avec des champs lexicaux afférents aux trois thèmes. La thématique du développement durable et de la soutenabilité des activités de La Poste entre en cohérence avec l'image des services publics proposés et donc de la bienveillance envers sa clientèle, avec la diversification de ses services de livraison et de la cible entreprise, sensible aux actions RSE de ses fournisseurs. Les activités de livraison, identifiées

comme ayant un impact important sur l'environnement et la société (augmentation du trafic, bruit, pollution, santé ...), représentent un enjeu important pour La Poste et pour ses clients (d'où d'ailleurs la signature de la charte évoquée en introduction). Cet axe fort représente une composante importante du nouveau BM de La Poste, et doit trouver des traductions sur le terrain non seulement avec des véhicules plus propres, mais aussi des optimisations logistiques afin de réduire la consommation de kilomètres. L'évolution du BM de La Poste ne peut aller sans cette évolution vers la durabilité des activités du Groupe.

3.2. La dynamique du BM à travers de nouveaux produits et services

De nouveaux besoins ont été identifiés pour lesquels la Poste cherche à adapter ses services et à en expérimenter de nouveaux.

En s'appuyant sur la proximité et la confiance du facteur avec les clients, La Poste s'est lancée dans la commercialisation de services autrefois gratuits, mais non explicitement mentionnés. En effet, la stratégie de La Poste, à travers sa filiale Log'issimo, a envisagé la possibilité de proposer un service par abonnement de suivi et de prise en charge des seniors. « Veiller sur mes parents », a été lancé en 2017 avec un succès mitigé à ce jour. Afin de tirer davantage parti du fort potentiel des facteurs, un service de livraison de repas à domicile est proposé aux organismes responsables des soins aux aînés, en lien avec le concept de vieillissement et de maintien à domicile. De même, la tournée du facteur a permis de mettre en place des services annexes : récupération de cartons, vérification de l'état des routes pour la collectivité... Ainsi, des expérimentations à la demande des collectivités ou des services personnalisés à la demande d'entreprise ont accru le développement de services de livraison sur mesure pour répondre aux exigences de secteurs spécifiques. Cette offre comprend plusieurs sous-services : les produits frais (Log'issimo Fresh), les services pour les détaillants (Log'issimo Retail), l'optimisation des flux (Log'issimo Facilities), et la logistique à la demande (Log'issimo sur mesure). Parmi les demandes très présentes aujourd'hui, la demande de services logistiques durables décarbonés représente une bonne part des activités de La Poste. Ce dernier point appuie la nécessaire transformation des moyens de livraison à l'horizon 2030.

3.3. Ressources mobilisées qui ont dû évoluer

Les ressources mobilisées par La Poste sont à la fois des ressources internes au groupe et développées de longue date, et des ressources acquises récemment ou mobilisées par des partenariats. Parmi les premières se trouvent la capacité du groupe à couvrir finement le territoire français et le rôle/figure du facteur ou de la factrice. De nouvelles compétences ont aussi été développées par formation ou par recrutement. La mise en place de nouveaux services, notamment ceux destinés aux aînés, a obligé les facteurs à suivre une formation sur l'établissement de relations avec les aînés et la salubrité des aliments (y compris la livraison de repas à domicile). Le Directeur de La Poste à ce propos « *est parfaitement conscience que la survie de la poste dépend de sa capacité à se transformer.* » [R1]

Par ailleurs de nombreux partenariats sont construits pour proposer des prestations sur mesure, à la demande du client, en combinant, entre autres, les ressources existantes à La Poste.

Le recours à des sous-traitants pour augmenter le taux de service à des clients de plus en plus exigeants sur les délais de livraison et les plages horaires de livraison devient un point important pour La Poste. C'est un nouveau mode de travail, spécifique à la filiale Chronopost / Colissimo plutôt que Log'issimo.

3.4. Des innovations technologiques et managériales

Dans les activités de LAD, de nouveaux modes de transport sont mis en place. Il s'agit notamment des vélos-cargos (avec un objectif de 1 000 vélos-cargos d'ici 2025), des véhicules électriques traditionnels et des véhicules électriques innovants (15 000 d'ici 2025) conçus pour des configurations spécifiques ou la capacité de conserver au frais des denrées périssables. Ces nouveaux modes de transport sont privilégiés pour les zones urbaines et les zones à faibles émissions (ZFE-m). Une plus grande maîtrise des flux et de l'optimisation possibles de ceux-ci, l'usage d'outils de planification faisant appel à l'intelligence artificielle, donne à La Poste des opportunités pour se confronter à la concurrence.

De nouveaux projets technologiques sont testés et développés tous les 6 mois au minimum dans le groupe pour les activités logistiques [R2]. Les expérimentations sont d'ailleurs encouragées par la direction. Ainsi l'un des répondants chez Log'issimo est à l'initiative de 2 nouvelles filiales de La Poste.

La dynamique du BM de La Poste repose ainsi à la fois sur des scénarios d'exploitation et d'exploration.

4. Discussion : leviers et limites

La Poste adapte son BM en faisant varier un certain nombre de variables et en transformant une partie de son activité pour trouver la meilleure posture par rapport à son environnement et à ses concurrents (Hacklin et al., 2018 ; Teece 2010). Les auteurs Hacklin et al. (2018) utilisent l'analogie d'un joueur de cricket qui garde un pied au sol et fait pivoter l'autre pour trouver le meilleur angle pour lancer la balle. L'entreprise s'adapte alors en permanence aux changements en pivotant pour trouver le meilleur axe. Le tiraillement entre le cœur d'activité et les scénarios d'exploration a plusieurs impacts : un renforcement du besoin de collaborations et de partenariats pour le développement ou l'amélioration des services, un affaiblissement de la proximité relationnelle du facteur remplacé par des figures telles que le livreur de colis ou de repas et enfin, un prix qui peut varier et s'éloigner des attentes des consommateurs sur certains services.

La création de valeur repose essentiellement sur la coopération et le développement de partenariats, soit entre filiales de La Poste, soit avec des partenaires extérieurs. La Poste se met au cœur d'une nouvelle proximité en s'affirmant comme interlocuteur privilégié sur la logistique de distribution auprès des collectivités territoriales et proposant un rôle d'interface, de facilitateurs et de supports au développement d'expérimentation (exemple : tram-fret ou transport multimodal à Strasbourg). De plus, les activités les plus performantes sont aujourd'hui en BtoB (e-commerce particulièrement), mais repose beaucoup pour la capacité unique de La Poste à livrer partout en milieu urbain et rural. Enfin, la technologie et la capacité de la Poste à les tester sont aussi un levier de changement.

Les expérimentations et les initiatives locales ont du mal à être répliquées sur l'ensemble du territoire français et les services ont du mal à atteindre un bon niveau de rentabilité. Ainsi, le modèle financier est rarement au rendez-vous des nouveaux services (« Veiller sur mes parents »), mais certains arrivent à se développer et à devenir des sources de revenus stables (livraison de repas). Au sein du groupe La Poste, les ressources existantes ne sont pas toujours bien connues de tous les acteurs, ce qui pousse à créer des partenariats extérieurs, alors même

que des ressources internes existent potentiellement. De plus, un fort turn-over (interne et externe) rend le développement de nouvelles activités sur le long terme assez complexe. La recherche effrénée de nouveaux services tend aussi à faire des expérimentations infructueuses et parfois dépen-sières en ressources, nouveaux services qui s'éteignent faute d'avoir trouvé leur modèle économique. Enfin, les nouveaux services et l'arrivée de nouveaux employés tendent à brouiller l'identité de la Poste et de ses activités, là où le sentiment d'appartenance avait un rôle majeur, et alors même que cela fait partie de ses ressources clés.

Ces éléments mettent en lumière que le modèle économique de La Poste s'appuie sur une hybridation complexe, combinant innovation, partenariats stratégiques et exploitation de ressources spécifiques, dans une articulation dynamique au cœur des théories contemporaines des Business Models. Dans une logique d'innovation de BM (Foss et Saebi, 2017), La Poste conjugue expérimentation de nouveaux services, adaptation aux évolutions technologiques et réponses aux attentes territoriales, tout en intégrant une création de valeur étendue qui embrasse des dimensions économiques, sociales et environnementales, caractéristiques des Sustainable Business Models (SBM). Dans le secteur spécifique du dernier kilomètre, où proximité, flexibilité et relation client priment, La Poste dispose d'atouts solides, mais doit constamment gérer cette hybridité pour préserver la cohérence de son identité et de son offre.

5. Conclusion

Les changements du BM de La Poste posent la question de l'équilibre à maintenir entre exploitation et exploration, entre innovations technologiques et proximité relationnelle des acteurs. Des leviers d'action, mais aussi des limites à cette dynamique ont été identifiés.

Une limite de cette recherche, est qu'elle repose sur une étude de cas unique limitée au territoire français. De plus, les difficultés d'accès à des entretiens limitent le nombre d'entretiens possibles.

D'autres modèles identiques à La Poste existent et sont confrontés aux mêmes conditions : évolutions technologiques et managériales dans un environnement hyperconcurrentiel, mais aussi soumis à des pressions sociétales fortes. C'est le cas de nombreuses postes nationales ou entreprises historiquement présentes sur le secteur (Poste allemande, japonaise...). De multiples études de cas identifieraient les situations existantes et les facteurs culturels différenciants.

6. BIBLIOGRAPHIE

Amit, R. et Zott, C. (2010), "Business model innovation: Creating value in times of change", IESE Business School Working Paper. Disponible sur : https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1701660

Augereau, V., Curien, R., Dablanc, L., (2009). « Les relais-livraison dans la logistique du e-commerce, l'émergence de deux modèles », Les Cahiers Scientifiques du Transport / Scientific Papers in Transportation, 55 | 2009, pp.63-95. 10.46298/cst.12080. hal-04151561

Badot, O. et Fournel, C. (2020), "Crise du Covid-19 et commerce: Quels futurs impacts possibles sur les comportements des acheteurs et sur les stratégies des distributeurs ?", ESCP Impact Paper, 2020-04-FR.

Björklund, M., Abrahamsson, M. et Johansson, H. (2017), "Critical factors for viable business models for urban consolidation centres", *Research in Transportation Economics*, 64, 36-47.

Chaharbaghi, K., Fendt, C. et Willis, R. (2003), "Meaning, legitimacy and impact of business models in fast - moving environments", *Management Decision*, 41, 4. Disponible sur : <https://doi.org/10.1108/00251740310468013>

Dablanc, L. (2018), "Les innovations en logistique urbaine", in Agator, J.-M. et Devezzeaux de Lavergne, J.-G. (coord.), *Les nouvelles mobilités à la lumière des sciences humaines et sociales: Workshop*, 13 juin 2018, CEA Saclay, MSH Paris-Saclay, 37-41.

Dablanc, L. (2019), "Enjeux numériques de la logistique urbaine", *Annales des Mines*.

Durand, B. (2010), "E-commerce et logistique urbaine : Quand le développement durable s'en mêle", *Revue Française de Gestion Industrielle*. Disponible sur : <https://hal.science/hal-01770398>

Ellram, L. M. (1996), « The Use of the Case Study Method in Logistics Research », *Journal of Business Logistics*, 17,2. 93-138

Foss, N. J. et Saebi, T. (2018), "Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems", *Long Range Planning*, 51, 1. Disponible sur : <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.006>

Grandval, S. et Ronteau, S. (2011), "Business model : Configuration et renouvellement", Paris, Hachette.

Hacklin, F., Björkdahl, J. et Wallin, M. W. (2018), "Strategies for business model innovation: How firms reel in migrating value", *Long Range Planning*, 51, 1. Disponible sur : <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.009>

Hamel, G. (1998), "The Challenge Today: Changing the Rules of the Game", *Business Strategy Review*, 9, 2. Disponible sur : <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00062>

Henderson, R. M. et Clark, K. B. (1990), "Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms", *Administrative Science Quarterly*, 9-30.

Imbert, Y. (2023), "La proximité à la Poste, une nécessité du XXI^e siècle", *Administration*, 277, 1. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/admi.277.0062>

Jacobides, M. G., MacDuffie, J. P. et Tae, C. J. (2013), "How agency and structure shaped value stasis in the automobile ecosystem", *Strategic Management Journal*, 37, 9.

Magretta, J. (2002), "Why business models matter", Harvard Business School, Boston, MA, USA. Disponible sur : http://designblog.uniandes.edu.co/blogs/dise2102pc/files/2013/08/Why_Business_Models_Matter2.pdf

March, J. G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization science*, 2, 1, 71-87.

Mevel, O., Morvan, T. et Morvan, N. (2021), "Nouvelles attentes sociétales et relations de service en grandes surfaces alimentaires : Le cas du drive et de la livraison à domicile", *Logistique & Management*, 29, 4. Disponible sur : <https://doi.org/10.1080/12507970.2021.1951130>

Nielsen (2022), "Plus vite, plus haut: La livraison alimentaire à domicile se renforce encore en 2022". Disponible sur : <https://nielseniq.com/global/fr/news-center/2022/plus-vite-plus-haut-la-livraison-alimentaire-a-domicile-se-renforce-encore-en-2022/>

Olsson, J., Hellström, D. et Pålsson, H. (2019), "Framework of last mile logistics research: A systematic review of the literature", *Sustainability*, 11, 24.

Shetty, N., Renukappa, S., Suresh, S. et Algahtani, K. (2019), "Smart City Business Models – A Systematic Literature Review", 3rd International Conference on Smart Grid and Smart Cities (ICSGSC), 22-25. Disponible sur : <https://doi.org/10.1109/ICSGSC.2019.00-24>

Teece, D. J. (2010), "Business models, business strategy and innovation", *Long Range Planning*, 43, 2-3.

Vakulenko, Y., Hellström, D. et Hjort, K. (2018), "What's in the parcel locker? Exploring customer value in e-commerce last mile delivery", *Journal of Business Research*, 88, 421-427.

Wirtz, B. et Daiser, P. (2018), "Business model innovation processes: A systematic literature review", *Journal of Business Models*, 6, 1.

Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S. et Göttel, V. (2016), "Business models: Origin, development and future research perspectives", *Long Range Planning*, 49, 1.

Xu, Y., Zhao, X. et Wang, W. (2018), "Business model target map based on grounded theory methodology", *Environmental and Earth Sciences Research Journal*, 5, 1.

Yin, R. K. (2018), "Case study research and applications", 6e éd., Sage, Thousand Oaks, CA. Disponible sur : https://www.academia.edu/download/106905310/Artikel_Yustinus_Calvin_Gai_Mali.pdf

Zott, C. et Amit, R. (2015), "Business model innovation: Toward a process perspective", *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship*, 395-406.