



L'effet « attentats » avait boosté la livraison en 2016. La Coupe du monde de football aussi, en 2017. Et aujourd'hui, où en sommes-nous en 2018 ? La tendance s'est-elle bel et bien installée ? Ou les Français vont-ils retourner dans leurs restaurants favoris ? Cette fin d'année, avec ses quelques surprises, est une occasion idéale pour faire le point sur ce marché qui concerne directement votre activité. Et nous nous sommes entourés, pour ce faire, des meilleurs experts. À vos marques, prêts, feu, partez !

Dossier réalisé par Anthony Thiriet, avec Marie Frumholtz et le cabinet Food Service Vision

Un dossier réalisé avec...

François Blouin, président-fondateur de Food Service Vision, et Florence Berger, consultante senior pour ce même cabinet d'études.



Food Service Vision est le leader du conseil et des études en consommation hors domicile en France. Ce cabinet accompagne les groupes, chaînes de restauration et ensembleurs, en France et à l'international, dans leurs plans de croissance et leur repositionnement stratégique. Il est partenaire de longue date de B.R.A. Tendances Restauration. ► www.foodservicevision.fr

Francis Luzin, fondateur des Éditions de la RHF, qui éditent ce magazine, et François Blouin, fondateur de Food Service Vision, ont créé **Food Service Factory**. Il s'agit du 1^{er} « accélérateur de start-up digitales » dédié au marché de la Restauration Hors Foyer en France. Sa mission est d'accompagner les leaders du marché dans leur transformation digitale, en les connectant avec des start-up innovantes et talentueuses. ► www.foodservicefactory.fr

© Vous voulez faire du digital un levier de croissance de votre business ? Contactez Florence (f.berger@foodservicevision.fr) ou François (f.blouin@foodservicevision.fr).

La livraison s'est grandement développée ces 3 dernières années dans le secteur de la restauration en France, le dynamisant pour certains, le bousculant et le dérangeant pour d'autres. Elle dépasse en tout cas largement les segments historiques de la pizza et du sushi, tous les types de repas pouvant être livrés, grâce notamment aux agrégateurs et à la popularisation des smartphones. En scooter, à vélo et même en roller, les livreurs animent nos rues, et parviennent à étendre les zones de chalandise des restaurateurs. Ces derniers profitent aussi d'une belle visibilité et voient leurs chiffres d'affaires augmenter. Quel beau tableau !

Mais si l'activité « livraison » a ses bénéfices, elle a aussi ses difficultés et ses problèmes. Certains acteurs font déjà banqueroute, d'autres cherchent à se renouveler, et les restaurateurs ne sont plus aussi convaincus qu'avant par la sous-traitance. Il est temps de mettre tout à plat, et ce en 3 parties :

- © **Quelles sont les pratiques des consommateurs et des professionnels ?** (p. 36)
- © **Quels sont les différents modèles présents aujourd'hui sur le marché ?** (p. 37)
- © **Quelles sont les perspectives pour ce marché en pleine agitation ?** (p. 41)

Les pratiques des convives et des professionnels

Avant de décrypter la structure du marché de la livraison de repas en France, et de comprendre ses répercussions sur les secteurs de la restauration et de l'agroalimentaire, faisons le point sur les tendances et pratiques actuelles. Voici les 5 points essentiels.

① La livraison de repas est une pratique usuelle pour les consommateurs et un pilier de croissance clé pour les restaurateurs

Aujourd'hui, plus d'1 Français sur 2 se fait livrer des repas, alors que moins d'1 restaurateur à table indépendant propose un tel service. « Cette double information nous prouve, d'une part, que la livraison est devenue une pratique courante ; et d'autre part, qu'il y a encore de la place sur ce segment, qui peut véritablement accompagner le développement économique d'établissements de restauration », constate Florence Berger, consultante senior chez Food Service Vision. « La livraison est devenue un véritable nouveau canal de consommation de la restauration », renchérit François Blouin, président-fondateur de ce cabinet de conseils et d'études.

52 % des Français se font livrer à domicile en 2018 ⁽¹⁾

16 % des restaurants à table indépendants proposent un service de livraison en 2018 ⁽²⁾

22 % des restaurateurs, tous types confondus, proposaient la livraison en 2017, en propre et/ou via un agrégateur ⁽³⁾

*Étude « Restauration Digitale 2018 », Food Service Vision • ⁽¹⁾ Sur 522 consommateurs, « À quelle fréquence vous faites-vous livrer des repas à votre domicile ? » • ⁽²⁾ Sur 80 restaurateurs à table, « Proposez-vous un service de livraison à domicile ? » • ⁽³⁾ Étude « Restauration digitale 2017 », Food Service Vision

② La livraison de repas est un service particulièrement apprécié par les jeunes urbains

Ces données prouvent que les plus adeptes de la livraison de repas à domicile sont les Millennials. « Ils sont naturellement connectés, donc à l'aise avec les applis et autres services en ligne ou digitaux. Comme ils sont souvent faiseurs de tendances et influenceurs, la tendance ne fait que de s'accroître », commente Florence Berger.

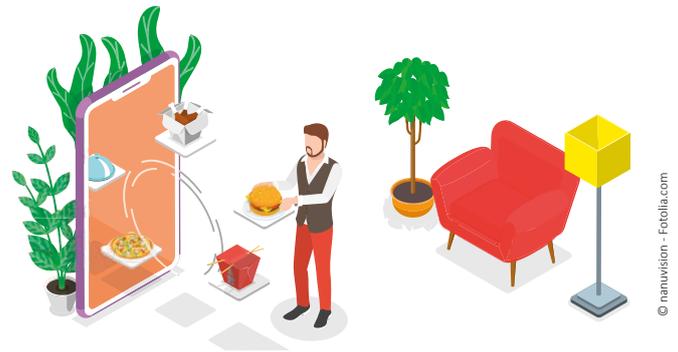
Parmi les clients de la livraison de repas à domicile...

52 % ont moins de 35 ans

70 % habitent en région parisienne

67 % vivent dans des communes de plus de 100 000 habitants

Étude « Restauration Digitale 2018 », Food Service Vision • Sur 522 consommateurs, « À quelle fréquence vous faites-vous livrer des repas à votre domicile ? »



L'étude de Food Service Vision confirme aussi que la livraison est essentiellement développée à Paris et dans les grandes villes. « Cette situation devrait être pérenne, la demande n'étant pas assez forte et concentrée en zone rurale pour qu'un acteur de la livraison puisse y enregistrer une certaine rentabilité économique », commente François Blouin.

③ De plus en plus de grandes villes françaises accueilleront les acteurs de la livraison de repas

Pour autant, en regardant les villes où sont présents les principaux acteurs de la livraison (voir aussi l'état des lieux dans les pages suivantes), et en songeant à toutes les grandes villes qui ne sont pas encore ou peu concernées, on voit rapidement apparaître un fort potentiel pour ce service en France. « Il est clair que, comme au cours des précédentes années, beaucoup de villes vont accueillir ou voir se développer, à court et moyen termes, les services de livraison de repas... Ce qui modifiera naturellement, dans ces zones urbaines aussi, l'équilibre du secteur CHR », confirme Florence Berger.



« La livraison peut véritablement accompagner le développement économique d'établissements de restauration »

Florence Berger, Food Service Vision

④ La livraison en direct domine toujours face à celle réalisée par des acteurs spécialisés

En mai 2018, **43 %** des plats livrés l'étaient par des sociétés spécialisées (Uber Eats, Deliveroo, Just Eat...).

Étude « Restauration Digitale 2018 », Food Service Vision • Sur 522 consommateurs, « Comment vous faites-vous livrer vos repas ? »

Si la livraison réalisée en direct par les restaurateurs reste majoritaire en France, les agrégateurs continuent de s'installer

dans le paysage. « Et leur part de marché ne cesse de progresser », relève Florence Berger.

Le développement de la livraison dans l'Hexagone est tiré par la demande, mais aussi par l'offre, qui a particulièrement bien stimulé la demande. « L'arrivée de certains acteurs élargit le marché de la livraison, parce qu'ils investissent énormément dans la communication. À travers la mise en avant de leur marque, ils font la promotion globale de ce service encore naissant dans une grande partie de la France », résume François Blouin.

5 Le nombre de restaurants proposant un service de livraison pourrait doubler à moyen terme

De **16 %** actuellement, on pourrait passer d'ici quelques années à **32 %** des restaurateurs indépendants avec service à table qui proposeront une solution de livraison de repas. Il y a donc un potentiel de croissance de **16 %**.

Sur l'ensemble de la restauration, on pourrait passer de **22 %** l'an dernier à **43 %** en 2020.

Études « Restauration Digitale » 2017 et 2018, Food Service Vision • Sur 80 restaurateurs à table, « Si ce n'est pas encore le cas, pensez-vous utiliser à l'avenir ce type de solution ? »

Food Service Vision annonce qu'1 restaurateur sur 3 pourrait proposer un service de livraison d'ici 3 à 5 ans, contre environ 1 sur 6 aujourd'hui. Le nombre de restaurants concernés va donc continuer d'augmenter. L'étude précise par contre que le développement sera assez mou sur les 2 ans à venir : ceux qui ne sont pas encore lancés devraient mettre un certain temps à le faire.



Globalement, donc, la pratique de la livraison de repas va continuer à s'installer. « Les évolutions dans les équipements et les pratiques (Netflix, Google Home...) rendent le domicile de plus en plus attractif, ce qui participe aussi à l'essor de la livraison », ajoute François Blouin.

Mais ce qui a changé ces derniers temps, et devrait se poursuivre ainsi, c'est que l'on ne peut plus vraiment parler de « la » livraison mais « des » offres de livraison. Elles s'améliorent et sont de plus en plus spécialisées selon les usages, besoins et moments : livraison rapide à domicile, livraison rapide au bureau, livraison par abonnement, etc. « Les services proposés évoluent, et les business models des acteurs de la chaîne de valeur se cherchent... et changeront, eux aussi, pour atteindre leurs objectifs de rentabilité », ajoute le dirigeant de Food Service Vision.

Les différents modèles des acteurs de la livraison

Adieu la livraison, bienvenue aux livraisons ! Il faut, aujourd'hui, parler de ce service au pluriel, vu le nombre et la variété des solutions proposées. Voici les 4 principaux types de modèles actuels, qui sont arrivés dans l'ordre proposé, mais se superposent ; sachant que, comme pour les segments de la RHF, les frontières ont tendance à se brouiller au fil des années.



1 Les restaurants et chaînes de restauration qui livrent eux-mêmes

Certaines enseignes du secteur ont historiquement un service de livraison intégré. C'est surtout le cas sur les segments de la pizza et de la restauration asiatique. Dans ce modèle, le restaurant produit, prend les commandes et livre avec sa propre flotte. « On touche ici l'origine du sujet : ce sont d'abord des restaurants qui ont proposé à leurs clients d'être livrés à leur domicile. Le modèle organisationnel et social était bien différent. Il n'y avait ni Internet, ni smartphone, ni agrégateurs », sourit François Blouin.

Ce fonctionnement n'est toutefois pas abandonné, certaines enseignes et nombre d'indépendants continuant à avoir leurs livreurs, à l'instar de Domino's Pizza qui refuse de travailler avec des prestataires externes (voir page suivante) et du restaurant Wok & Go à La Garenne-Colombes (92) qui livre lui-même dans une dizaine de villes. D'autres acteurs, comme Planet Sushi (voir p. 42), décident de marcher sur 2 jambes, en mixant livraison en propre et livraison par prestations.

Domino's Pizza refuse de sous-traiter les livraisons



« Nous souhaitons contrôler nos produits et assumer les problèmes de livraison »

Nicolas Dégeraud,
directeur marketing

🕒 **Livreuse historique de pizzas, l'enseigne Domino's s'est-elle finalement associée aux agrégateurs pour honorer une partie de ses commandes ?**

Nicolas Dégeraud : Non, nous réalisons toujours nous-mêmes les livraisons ; nous ne souhaitons pas les sous-traiter. Quand un client achète une pizza chez nous, il achète aussi un service, et nous voulons que ça reste la propriété de Domino's Pizza. Ça fait partie de notre ADN car nous avons plus ou moins inventé la livraison à domicile en 1960. Pendant longtemps, sous le logo Domino's Pizza était inscrit « Delivery expert ». Les sacs qui permettent de garder les pizzas à bonne température en déplacement, c'est Domino's Pizza qui les a inventés. La livraison en 30 min, c'est Domino's qui l'a lancée. Les nouvelles plateformes sont plus ou moins des descendants de notre marque. Nous ne nous interdisons pas d'être associés à certains acteurs pour la partie commande. Nous sommes en test avec Just Eat, qui ne fait que mettre en relation le restaurateur et ses clients. Quelques-uns de nos points de vente sont aussi présents sur Deliveroo, mais ce sont toujours nos scooters qui livrent.

🕒 **Pourquoi ne recourez-vous pas aux coursiers à vélo ?**

N.D. : Beaucoup de grandes marques sont déçues de l'image que cela véhicule. Nous voulons rester maîtres de la qualité de service et responsables en cas de souci avec un client. Concrètement, que se passe-t-il si l'un des produits livrés par ces plateformes n'est plus propre à la consommation ? Qui gère si le client tombe malade ? Peu de gens se posent ces questions, jusqu'au jour où le cas se présentera. C'est une question de responsabilité. Nous souhaitons contrôler nos produits de A à Z et assumer nous-mêmes les problèmes de livraison.

🕒 **Quel statut ont vos livreurs ?**

N.D. : Ils sont tous en CDI, et profitent donc de la sécurité de l'emploi, d'une mutuelle, et d'heures de formations. Mais la différence, c'est que nous embauchons des employés polyvalents. Nos salariés ne font pas que livrer, ils peuvent aussi apprendre la technique de la pizza, le contact client, etc. Et ils ont la possibilité d'évoluer dans l'entreprise, de devenir manager, superviseur, directeur ou franchisé.



M.F.

PRATIQUE

Des modules de gestion communs

Lorsqu'ils gèrent eux-mêmes la livraison, les restaurateurs et groupes de restauration utilisent la plupart du temps des solutions spécialisées.

Parmi elles, **LivePepper** serait la plus répandue. Un module ajouté au site web de l'enseigne permet au



client de passer sa commande de livraison, qui arrive en cuisine et intègre les autres outils de gestion. Bien d'autres solutions existent comme **Click Eat**, **Clicknfood**, **Easy Restaurant Online**, **Shopyy Food**, **Wysifood** et **Zelty**.

2 Les agrégateurs de restaurants proposant déjà un service de livraison

Ces plateformes réunissent des restaurants qui produisent leur offre et assurent sa livraison à leurs clients. Elles référencent et centralisent les adresses et développent leurs commandes de livraison, en n'ayant qu'un rôle de mise en relation et d'apporteur d'affaires. Elles prennent une commission de 10 % à 15 % par commande, mais offrent toutefois aux restaurateurs une présence digitale complète (Internet, application, réseaux sociaux).



Les clients bénéficient d'un service client et les restaurateurs d'une assistance, ce qui participe, avec la simplicité du modèle, au succès de ce type de plateforme. « Nous restons ici sur un modèle économique centré sur



l'établissement : c'est le restaurateur qui est au cœur de l'affaire et qui envoie les commandes, l'agrégateur n'étant qu'un portail pratique pour les clients finaux », commente François Blouin.



Parmi les acteurs

Just Eat. Ex-Allo Resto, Just Eat est le pionnier et l'acteur national principal sur ce modèle. Historiquement, il ne réunissait que des restaurants qui assuraient eux-mêmes leurs livraisons ; il intègre toutefois, maintenant, un service de livraison. Le groupe se développe surtout avec les chaînes, vecteurs de trafic sur la plateforme. Parmi ses forces, citons les horaires élargis (10h30 à 6h) et la présence nationale : Just Eat réunirait plus de 5 000 restaurants dans plus de 2 000 villes. Le faible coût additionnel est aussi attractif : 0,95 € pour le consommateur.

Chronoresto. Service de Pages Jaunes, Chronoresto fonctionne dans le Grand Paris ainsi qu'à Lyon, Marseille, Montpellier et Strasbourg. Il propose plus de 40 spécialités et facture 0,95 € de frais de gestion. Pages Jaunes a aussi lancé **Grood** qui invite les mobinautes à se regrouper autour d'une commande, pour en réduire les coûts.

Resto Malin. Créé en 2010 par des Alsaciens, Resto Malin est disponible dans plus d'une centaine de villes en France.

③ Les agrégateurs-livreurs qui apportent aux clients les offres des restaurants



Arrivées en France de manière significative il y a 3 ans (voir les dates clés p. 40), ces places de marché assurent le service de livraison entre les restaurateurs et les clients. Elles facturent aux professionnels 25 % à 30 % du CA, en tant qu'apporteurs d'affaires mais aussi prestataires de missions de livraison. Ces dernières sont surtout effectuées à vélo (ou scooters), la plupart du temps par des auto-entrepreneurs.

Dans ce modèle, le restaurant ne s'occupe que de la production. Il profite d'une mise en avant de sa marque à travers ces plateformes aujourd'hui renommées, qui sont des portails de plus en plus exhaustifs. « Le choix proposé par chaque opérateur expose, tant en quantité de restaurants qu'en types d'offres.

Ces plateformes présentent aussi l'avantage d'avoir des moteurs de recherche puissants avec des filtres répondant aux attentes de la clientèle moderne », commente Florence Berger, avant de relever la problématique des conditions de travail des livreurs freelance. Un sujet favorable aux restaurateurs-livreurs, mais aussi à des coopératives de livreurs, que réunit par exemple CoopCycle (voir page suivante).

Parmi les acteurs

Deliveroo. Cette entreprise britannique présente dans 12 pays l'est dans plus de 200 villes en France, avec 6 000 restaurants référencés. 2,50 € la livraison.

Uber Eats. Ce service d'Uber référence plus de 5 000 restaurants dans une trentaine de ville en France dont Paris, Aix, Angers, Bordeaux, Brest, Caen, Cannes, Clermont, Dijon, Grenoble, La Rochelle, Lille, Limoges, Lyon, Marseille, Montpellier, Nancy, Nantes, Nice, Nîmes, Orléans, Perpignan, Reims, Rennes, Rouen, Saint-Etienne, Strasbourg, Toulon, Toulouse et Troyes. 2,50 € la livraison.

Resto-in. Propriété de GeoPost, Resto-in référence plus de 1 000 restaurants dans une dizaine de villes de France dont Paris, Aix, Bordeaux, Caen, Dijon, Lyon, Marseille, Metz et Nancy. La livraison est sous-traitée.

My RestoBox. Présent dans la métropole lilloise, cet acteur a un positionnement biologique et respectueux de l'environnement. Il propose un service à table et un débarrassage.

Stuart. Service de livraisons urbaines, la restauration n'étant qu'une partie de ses activités. Présent dans 15 villes de France. Prestataire d'acteurs comme Just Eat (5 % des commandes).

Glovo. Cet acteur espagnol présent à Paris livre également bien plus que des plats de restaurants (voir ci-contre).

CoopCycle. Une plateforme alternative regroupant des coopératives de livreurs et souhaitant revaloriser leur travail (voir page suivante).

④ Les restaurants virtuels avec livraison intégrée ou externalisée

Le dernier modèle dans ce business de la livraison de repas, c'est le restaurant dématérialisé, ou « restaurant fantôme », qui ne reçoit pas de client. Son offre est spécialement et exclusivement pensée pour la livraison. Ces concepts sont nés sur

Glovo livre vos plats... mais pas que !

Comment voyez-vous évoluer le marché de la restauration livrée ?

Alexandre Fitussi : À court terme, le marché deviendra de plus en plus concurrentiel. Les acteurs en place essaieront toujours de livrer plus vite et moins cher les restaurants les plus populaires d'une ville. 3 axes de différenciation se présenteront alors :

- la quantité ou la qualité des restaurants proposés (d'où les projets de « restaurants virtuels ») ;
- l'algorithme et la technologie permettant de réduire les temps de livraison et les coûts ;
- les promotions offertes au client final.

À long terme, la livraison sera au cœur du métier : en témoigne l'émergence des « restaurants virtuels », avec des cuisines dédiées à ce mode de commande. La notion de zone de chalandise évoluera aussi : les restaurants chercheront à optimiser, aussi, leur zone de livraison.

Que proposez-vous et qu'est-ce qui vous différencie des autres acteurs ?

A.F. : L'entreprise Glovo a été créée en 2015 à Barcelone et lancée l'année suivante en France. Aujourd'hui, elle est présente dans 20 pays. En France, nous livrons à Paris et en petite couronne. Notre fonctionnement est celui d'un agrégateur, similaire à celui d'Uber Eats ou de Deliveroo : en échange d'un référencement sur notre application et de la gestion logistique des commandes, nous prélevons une commission sur le CA généré via Glovo.

Parmi les avantages de notre modèle, se trouve le fait qu'il n'y ait ni frais fixes, ni engagement. Nous livrons aussi au-delà des 2,5 m chers à nos concurrents, ce qui permet aux restaurants de toucher une clientèle plus large, ou de livrer leurs clients fidèles plus éloignés. Globalement, notre clientèle est différente de celle de Deliveroo et Uber Eats : les utilisateurs de Glovo commandent TOUT via notre application, aussi bien leurs courses que des cadeaux et des plats de restaurants.



« Les restaurants vont chercher à optimiser leur zone de livraison »

Alexandre Fitussi,
dg France de Glovo



© Gabrielle Cézard

la promesse de préparer et livrer des repas de qualité à des prix abordables, grâce à une maîtrise de la production façon traiteur/collectivité.

L'offre proposée est souvent courte, mais certains optent pour plus de choix, toujours en cohérence avec les nouvelles tendances de consommation. La livraison est souvent réalisée par des prestataires, ceux qui l'assurent eux-mêmes pouvant maîtriser la data, donc la relation client.

Chaque acteur positionne son laboratoire et active ses zones

LES DATES-CLÉS

2015, l'année où tout s'est accéléré !

- 1998 @ Lancement d'Allo Resto.
- 1999 @ Lancement de Chronoresto.
- 2006 @ Lancement de Resto-In.
- 2010 @ Lancement de Resto Malin.
- 2012 @ Allo Resto intègre Just Eat.
- 2013 @ Lancement Take Eat Easy.
 - @ Pages Jaunes reprend Chronoresto.
- 2014 @ Lancement de L'Étoile des Gourmets.
- 2015 @ Lancement de Food Chéri, Nestor, Stuart, My Resto Box, Pop Chef, Le Zeste, Miam Tag, Deliveroo, Uber Eats et Foodora.
- 2016 @ Lancement de Glovo, Chaud Chaud Chaud et Frichti qui aspire Le Zeste.
- @ Liquidation judiciaire de Take Eat Easy.
- 2017 @ Lancement de CoopCycle.
 - @ Reprise de Stuart par La Poste.
 - @ Fermeture de Chaud Chaud Chaud.
- 2018 @ Retrait du marché français de Foodora.

CoopCycle, une plateforme alternative qui permet de mieux considérer les livreurs

Logiciel de plateforme logistique open source, CoopCycle a permis à plusieurs associations de coursiers indépendants de se lancer en Europe depuis février 2018, dont **Molenbike** à Bruxelles, **Pajara** à Madrid et **Traboulotte** à Lyon. D'abord associatifs, ces rassemblements de livreurs ont pour ambition de se transformer en coopératives pour, à terme, salarier leurs coursiers et leur assurer ainsi un salaire horaire et une protection sociale. L'objectif affiché est donc de proposer une option de livraison plus transparente et éthique aux restaurateurs.

Côté restaurateurs, la formule serait aussi avantageuse, selon Amélie, cofondatrice de Traboulotte. « *Nous prenons un pourcentage légèrement inférieur à celui des plateformes classiques et les professionnels rentrent les menus comme bon leur semble, ils n'ont pas besoin de notre validation pour cela* », explique la jeune femme. Qui plus est, « *quand les restaurateurs demandent une amélioration de l'application, nous pouvons le faire remonter rapidement* ». Lancée en octobre, l'association lyonnaise compte pour l'instant une dizaine de livreurs actifs et une quinzaine de restaurateurs adhérents.

Amélie est certaine du succès à venir : « *Nous sommes locaux, les clients et les restaurateurs nous connaissent, ça les rassure.* » Le but n'est pas de concurrencer le monopole des géants du secteur de la livraison à vélo comme Deliveroo ou Uber Eats, mais de proposer une alternative à échelle humaine, adaptée à chaque ville. Reste encore à savoir si avec 5 % de cotisations versées par coopérative pour financer le travail de ses développeurs, Coopcycle parviendra à se maintenir dans la durée. M.F.



de livraison selon la demande. Le modèle est lié à la densité de la zone de chalandise cible, notamment d'actifs, ce qui limite son déploiement aux plus grandes villes, à commencer par la capitale.

« *Ces entrepreneurs ont compris qu'il était possible d'inverser la pyramide de la création de valeur. L'offre est ici conçue pour la livraison, ce qui assure une expérience globale réussie. Ce modèle exclut les charges fixes d'un point de vente accueillant du public. Nous sommes bel et bien dans l'ère de la digitalisation !* » commente François Blouin.

Le client peut pourtant avoir l'impression d'avoir des enseignes réelles.

« *Les marques sont souvent bien soignées et les concepts bien thématiques. Les clients retrouvent des univers attractifs qui se démarquent les uns des autres. Ils retrouvent un choix semblable à ce qu'ils peuvent avoir en centre-ville ou dans un centre commercial* », ajoute Florence Berger.



Parmi les acteurs

Frichti. Du petit-déjeuner au dîner en passant par le brunch et l'apéritif. Plats dès 5,90 € + 1,50 € pour la livraison. Grand Paris.

Food Chéri. Propriété de Sodexo. Repas dès 6,90 € + 1,50 € de livraison. Lancement d'une formule d'abonnement baptisée Season. Grand Paris.

PopChef. Environ 10 € le plat et 3 € les desserts et boissons + 2 € pour la livraison. Grand Paris.

Nestor. Menu entrée-plat-dessert unique qui change chaque jour. 15 € livraison express comprise. Grand Paris.

L'Étoile des Gourmets. Livraison de plats semi-gastronomiques, à mi-chemin entre le plat préparé et le kit à cuisiner (de 12 € à 35 €). Dans plusieurs régions de France. Ce service était indisponible en novembre.

Taster, un groupe de restauration dématérialisé qui se fait livrer

Ancien de chez Deliveroo, qu'il a rejoint dès son lancement à Londres en 2014, Anton Soulier a participé à l'arrivée de cette plateforme en France l'année suivante. S'inspirant de tout ce qu'il y voit, il décide de lancer Taster, un concept de restauration dédié à la livraison, qui fonctionne depuis en juin 2017. « Nous avons pensé nos cuisines, nos plats et nos emballages pour la livraison, en essayant d'avoir une offre qui se différencie des burgers, sushis et pizzas qui prennent beaucoup de place sur les plateformes », résume-t-il. Nommés **Mission Saigon** (viet kitchen), **O Ke Kai** (cuisine hawaïenne, poke bowls) et **Out-Fry** (cuisine coréenne, fried chicken), ses restaurants dématérialisés – ayant chacun un univers et site web dédié – tendent à s'imposer en France. 5 cuisines ont déjà vu le jour dans la capitale et une autre est implantée à Lille. La start-up française s'est aussi déjà implantée à Madrid, et un test est en cours à Londres. Lyon, Nantes et Bordeaux sont dans son viseur pour 2019. « Nous avons un chef qui travaille avec nous de manière

permanente, mais nous faisons aussi des partenariats avec des chefs étoilés », précise Anton Soulier.

La recette ne saurait être complète sans la partie livraison, assurée par Uber Eats et Deliveroo. « Là où ces plateformes sont implantées, il est inutile d'utiliser ses propres livreurs. Nous savions que nous ne pourrions pas déployer une telle logistique nous-mêmes, donc autant s'appuyer sur ces réseaux existants et renommés. Pour nous, ce mode de transport reste une charge variable, tandis qu'avoir nos coursiers représenterait une charge fixe. Actuellement, nous payons seulement un pourcentage sur notre CA (de 25 % à 30 %, ndlr), ce qui est beaucoup plus souple que d'avoir des livreurs qui attendent les commandes. Cela correspond davantage à notre business model. »

Le but affiché par Taster pour se démarquer : améliorer le « customer experience time », autrement dit, réduire sans cesse le temps entre le moment où le client passe commande et le début de sa dégustation. Pour



« Là où les plateformes sont implantées, il est inutile d'utiliser ses propres livreurs »

Anton Soulier, CEO de Taster

cela, la plateforme traite minutieusement les données fournies par les applications de Deliveroo et d'Uber Eats, mais aussi celles qu'elle produit en interne, notamment grâce à la géolocalisation des livreurs. Cette stratégie d'exploitation de data permet à Taster d'espérer atteindre les 100 000 repas livrés sur l'ensemble de l'année 2018.

Et maintenant, et ensuite ?

1 Des disparitions et de l'agitation

Pendant que certaines plateformes arrivent dans de nouvelles villes, d'autres disparaissent. Créée à Munich en 2015, **Foodora** a cessé son activité en France en septembre, après y avoir conquis 8 métropoles. **Take Eat Easy**, dont la croissance était fulgurante, n'aura finalement tenu que 3 ans (de 2013 à 2016). **Attalez-vous**, **Le Zeste** (aspiré par Frichti) et **Chaud Chaud Chaud** font partie des autres disparus.

D'autre part, on apprenait fin septembre qu'Uber était entré en discussion avec Deliveroo pour un potentiel rachat. Selon le Financial Times, un accord financier n'aurait pas été trouvé. Si les négociations n'étaient pas rompues fin novembre, elles semblaient compromises. Notons qu'avant Uber, Amazon avait déjà tenté de se rapprocher de Deliveroo. La concentration des acteurs de la livraison en France pourrait donc se poursuivre, et d'autres pourraient arriver, comme **Amazon** ou **Google**.

2 Un vrai feuilleton juridique

Le marché de la livraison en France est frappé par une polémique sur les statuts et rémunérations des coursiers. Cet été, une grogne était montée face à la « tarification aléatoire des courses » instaurée par **Deliveroo** (de 7 € à 4 € pour 4 km).

Et **Mediapart** a révélé, le mois dernier, qu'une enquête préliminaire avait été confiée par le parquet de Paris à l'Office central de lutte contre le travail illégal (OCLTI) sur les activités de cette entreprise en France.



Autre coup de théâtre, le mois dernier : pour la première fois, la justice a estimé qu'un livreur à vélo devait être salarié. C'est le cas d'un ancien livreur de **Take Eat Easy** qui a fait mouche. L'entreprise avait instauré un système de bonus et de pénalités. La Cour de cassation a estimé qu'il existait « *un lien de subordination* » et a évoqué « *un pouvoir de direction et de contrôle de l'exécution de la prestation* ». En cause notamment, la géolocalisation permettant



de suivre le livreur en temps réel, de vérifier son travail et de le sanctionner si besoin. L'inspection du travail et l'Urssaf auraient déjà acté sur le fait que les livreurs à vélo étaient des salariés classiques. Des changements qui pourraient remettre en cause tout le modèle des plateformes de livraison. Dans une interview à *L'Union* en avril, Hugues Décosse, directeur de Deliveroo France, expliquait : « *Salariar nos livreurs coûterait moins cher, mais on*

Planet Sushi continue à investir dans sa flotte

Avec 60 % de son CA qui dépend des livraisons, Planet Sushi* poursuit son engagement avec les agrégateurs, tout en conservant sa flotte de scooters. Récemment nommé CEO du groupe, Alexandre Maizoué se confie sur une stratégie qui semble habile. **Propos recueillis par Marie Frumholtz**

© Pourquoi Planet Sushi garde-t-elle ses propres livreurs ?

Alexandre Maizoué : La livraison est son cœur de métier, le monde du sushi comme celui de la pizza s'y étant mis bien avant l'ère de l'ubérisation. L'enseigne est née en 1998 et avec elle sont arrivés les premiers livreurs et les premiers scooters. Nous pensons avoir, aujourd'hui, un véritable savoir-faire en la matière. Par ailleurs, dans ce domaine, les points de contact avec le client ne sont pas très nombreux. Nous tentons de faire la différence avec nos équipes de livreurs formés, notamment sur la partie excellence opérationnelle et qualité de service. Ils arborent une tenue vestimentaire aux couleurs de Planet Sushi et apportent une attention particulière au client, ou lui adressent le petit mot qui va bien, au moment de la livraison.

© Comment l'enseigne va-t-elle évoluer dans ce domaine ?

A.M. : Nous sommes en train de basculer l'intégralité de notre flotte de 120 scooters sur des modèles électriques digitalisés. Cette démarche s'inscrit dans notre projet de RSE et répond à notre envie de créer une vraie interaction avec le consommateur. Nos deux-roues vont être reliés directement sur notre système de caisse et seront géolocalisables. Nous pourrions suivre nos livreurs en temps réel et les clients pourront connaître l'heure exacte de l'arrivée de leur commande. Une vingtaine de restaurants sont déjà concernés en région parisienne, mais nous comptons apporter cette évolution à l'ensemble de nos unités franchisées en France*.

© Quels rapports entretenez-vous avec les plateformes de livraison ?

A.M. : L'ubérisation s'impose à nous, c'est le sens de l'histoire. Cela fait plusieurs années que nous travaillons avec Just Eat, ex-Allo Resto, notre partenaire historique. Nous avons contractualisé avec Uber Eats en mai 2017 et nous venons de signer avec Deliveroo pour un déploiement national au 1^{er} janvier 2019. Quand un consommateur décide de commander et qu'il n'est pas habitué à se faire livrer, il passe automatiquement par ces plateformes. Donc, très concrètement, soit vous y êtes, soit vous n'y êtes pas, et si vous n'y êtes pas, aucun livreur ne viendra chez vous prendre une commande.



© Était-ce donc nécessaire de vous allier à ces plateformes ?

A.M. : Oui, mais c'est aussi et surtout une formidable opportunité pour Planet Sushi. Nous sommes aujourd'hui le 1^{er} partenaire de Just Eat. Notre enseigne se situe aussi dans le Top 5 d'Uber Eats, et nous caressons l'espoir d'être dans celui de Deliveroo, dans la catégorie « sushis ». Je ne pense pas qu'il faille s'engager à contrecœur en se disant qu'ils volent un peu de votre CA ; il faut au contraire être persuadé que c'est l'occasion de toucher une nouvelle clientèle. Nos indicateurs qualitatifs sont bons sur ces plateformes, aussi bien dans notre capacité à servir rapidement une commande que de pouvoir les accompagner avec une marque forte qui est la nôtre.

© Et pourquoi, finalement, conserver vos livreurs ? Est-ce compatible ?

A.M. : C'est vraiment complémentaire. Je ne vous cache pas qu'il y a quand même 2 ou 3 sujets qui n'ont pas encore été totalement réglés avec le monde de la food delivery. Nous continuons donc à investir auprès de nos livreurs, qui disposent d'un CDI avec des acquis sociaux, ce qui n'est pas toujours le cas chez certains des agrégateurs. Nous ne savons pas comment tout cela va évoluer, nous ne pouvons pas nous permettre d'externaliser toute la livraison, qui représente 60 % de notre CA, et nous retrouver potentiellement en difficulté.

Néanmoins, nous collaborons très bien avec ces plateformes. Nous les rencontrons tous les mois lors de nos réunions de travail pour essayer de trouver des solutions aux problèmes rencontrés. Notre but est d'être bien placé sur leurs algorithmes, d'améliorer la qualité de service, afin d'être encore plus performant demain pour assurer davantage de livraisons.

« Nous ne pouvons pas nous permettre d'externaliser toute la livraison, qui représente 60 % de notre CA »

Alexandre Maizoué, CEO de Planet Sushi

n'aurait jamais réussi à en trouver 10 000 ! » Puis, il ajoutait : « Être salarié, ce n'est pas une attente des livreurs ! »

③ Des modèles qui se mélangent

À l'avenir, les métiers devraient se croiser davantage et les frontières entre les modèles devraient s'effacer toujours plus.

- Deliveroo va par exemple mettre à disposition des professionnels des « cuisines partagées », pour leur permettre de livrer dans de nouvelles zones. Cette pratique pourrait faciliter le déploiement de concepts virtuels et éphémères. « *Demain, un restaurateur indépendant pourra, sans avoir un point de vente, opérer une activation de restauration livrée* », pense Florence Berger.

- En parallèle, des restaurants jusque-là virtuels pourraient se mettre à ouvrir des points de vente. « *Pourquoi pas ? Leur marketing et leurs offres sont soignés et leur notoriété est souvent forte... Il n'y a donc qu'un pas pour que ces concepts*

s'installent dans nos rues et centres commerciaux », explique Florence Berger.

④ Une grande ruée vers la data

Pour François Blouin, « *nous assistons à la consolidation d'un marché dont la valeur se fait sur la connaissance des clients. Certains acceptent même d'avoir des services non rentables pour tout savoir sur les clients, et lancer des offres plus adaptées. C'est ce qu'il s'est passé sur d'autres marchés comme la téléphonie mobile.* »

Le dirigeant-fondateur de Food Service Vision évoque, en outre, l'offensive des GMS : « *Ce sont les premiers à perdre directement des clients ! Les grandes et moyennes surfaces vont intensifier leurs offres de livraison de repas prêts à être dégustés.* » Et l'expert de conclure : « *Tout bouge et il est difficile de savoir dans quel sens nous allons. Ça sera utile de refaire un point dans 1 an !* » ●

Restaurateurs et industriels doivent se positionner

Côté CHR. La livraison bouscule la restauration, notamment traditionnelle ; et les professionnels n'ont pas d'autre choix, aujourd'hui, que d'intégrer ce sujet à leur réflexion. « *La demande existe, il y a des parts de marché à prendre ! lance Florence Berger. Chacun doit réfléchir à son modèle et se demander sérieusement s'il est opportun ou non de se lancer dans la livraison.* » Une fois le service en place, de nouveaux flux s'ajouteront aux commandes habituelles : « *Le problème, c'est que les livraisons sont parfois traitées avant les clients en salle. C'est irritant de se faire ainsi doubler !* » Si la livraison peut élargir la base clients, elle peut aussi, lorsqu'elle est mal gérée, dégrader le service sur le point de vente. « *Le client viendra moins et le business sera peu à peu transféré vers la livraison. Sauf que les charges d'un restaurant sont lourdes et les commissions des agrégateurs réduisent les marges.* » Le sujet n'est donc pas à prendre à la légère : chaque restaurateur doit se positionner.



« Les dynamiques de croissance des restaurants ne sont plus seulement liées à leur trafic, mais à leurs recettes totales »

François Blouin, Food Service Vision

« *Les dynamiques de croissance des restaurants ne sont plus seulement liées à leur trafic, mais à leurs recettes totales. Un restaurant vide peut être rentable grâce à la livraison, et un établissement rempli peut ne pas s'en sortir sans livraison* », explique François Blouin, avant de rappeler l'utilité de se faire conseiller par des experts. La livraison peut, par exemple, être concentrée sur les moments les moins intenses. Et ceux qui choisissent de ne pas se lancer dans la livraison ont intérêt - et risquent naturellement - d'améliorer « l'expérience globale » proposée, pour s'affirmer comme un « lieu de destination ».

Côté fournisseurs. Si la livraison peut générer du profit pour les restaurateurs, ces derniers doivent souvent adapter leurs recettes et revoir leur mix produit. Il y a donc aussi des conséquences sur l'amont, c'est-à-dire les producteurs et les distributeurs. Certains types de produits sont en effet plus adaptés au transport que d'autres, et il y a des enjeux spécifiques, sur la tenue par exemple. « *Les industriels ont tout intérêt à se demander comment voyagent leurs produits. Ils peuvent affiner certaines recettes pour qu'elles soient mieux adaptées à la livraison.* » François Blouin cite l'exemple de nouvelles frites lancées par McCain et Avico, candidates aux Grands Prix de l'Innovation Sirha 2019, qui gardent la chaleur assez longtemps pour s'intégrer parfaitement à une offre de livraison.

« *Si la restauration asiatique fonctionne aussi bien en livraison, c'est bien parce que ses plats et produits principaux supportent le transport. Et parce que le rendu est quasi identique sur place ou livré* », poursuit François Blouin. Pour chaque recette, il s'agit donc de maintenir les propriétés et la qualité malgré la livraison. « *Il y a moult points sur lesquels travailler, comme le choix des ingrédients ou des morceaux.* » Pour le président de Food Service Vision, ceux qui savent intégrer ces éléments sauront se démarquer sur le marché. Et les leaders y réfléchissent sérieusement. « *Ce sujet représente une grande opportunité pour les producteurs et industriels. Et pourquoi ne pas imaginer des partenariats avec des agrégateurs ou des chaînes qui livrent ?* » Au cœur de ces échanges, les distributeurs ont aussi un rôle à jouer, et pourraient déployer d'ici peu des catalogues entièrement dédiés à la livraison.

