



LIVRAISON DE REPAS AUX PARTICULIERS

Un marché qui décolle, porté par les tendances sociétales et l'offensive de jeunes start-up

LIVRAISON DE REPAS AUX PARTICULIERS

Un marché qui décolle, porté par les tendances sociétales et l'offensive de jeunes start-up

Longtemps considérée comme un canal de vente parmi d'autres dans la restauration hors domicile, la livraison tend ces dernières années à s'affirmer comme un segment à part entière, à défaut d'être devenue incontournable.

Véritable révélatrice et accélétratrice de tendances de fond, la crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19 a indubitablement propulsé le marché de la livraison de repas à domicile à un niveau inédit en France. Elle a également créé de nouvelles possibilités d'entrée pour de nouveaux opérateurs, attirés par l'ampleur de la croissance du marché et son potentiel de développement à moyen et long terme, fondées sur la digitalisation grandissante du secteur de la restauration.

Le paysage concurrentiel du secteur s'est élargi et a connu au cours des cinq dernières années de profondes mutations qui ont favorisé son développement. Si des opportunités d'affaires existent encore, se positionner sur le marché n'est toutefois pas chose facile. Face à l'hégémonie des plateformes de livraison américaine et britannique Uber Eats et Deliveroo, dont la taille et l'assise financière leur confèrent un avantage concurrentiel certain, le défi pour les acteurs et les entrants potentiels consiste à trouver, au sein d'un secteur devenu plus concurrentiel depuis 2015 et dont l'activité peine à être rentable, des voies pour se démarquer tout en garantissant une rentabilité minimum. Il s'agit aussi de répondre aux nouvelles attentes et aspirations de la clientèle, consommateurs finaux comme restaurateurs. Un défi d'autant plus difficile à relever pour les nouveaux acteurs que, face à une concurrence croissante, les grandes plateformes de livraison entendent bien renforcer leur notoriété et consolider leur suprématie.



DANS CE DOSSIER

POINTS-CLÉS ET ENJEUX	4
UN MARCHÉ ÉTROIT QUI TEND À DÉCOLLER	8
La crise sanitaire, véritable accélérateur de la croissance	8
Un marché en forte progression depuis 2015	13
Des perspectives encore prometteuses	16
LE PAYSAGE CONCURRENTIEL TRAVERSE DE PROFONDES MUTATIONS	17
De nouveaux acteurs engagés dans une stratégie de différenciation	17
La grande distribution approche le secteur avec appréhension	21
Les acteurs de la restauration collective d'entreprise se repositionnent	24
LES PLATEFORMES DE LIVRAISON PASSENT À L'OFFENSIVE	26
Aider les clients restaurateurs à traverser la crise	26
Saisir les différentes opportunités de diversification	27
Miser sur de nouveaux services	30
Réduire l'empreinte carbone de l'activité de livraison	32
L'enjeu des ressources humaines	35
Densifier le maillage territorial	36
Trouver des relais de croissance	37
LES FORCES EN PRÉSENCE	38
Panorama des acteurs et des caractéristiques structurelles du secteur	38
Liste des principales entreprises du secteur	39
LEXIQUE	41
SOURCES UTILISÉES	42

La digitalisation à marche forcée de la restauration dynamise la livraison

Depuis le début des années 2010, **la restauration connaît d'importantes transformations en France**. Le secteur est confronté à des mutations sociologiques, démographiques et technologiques profondes qui bouleversent son modèle économique traditionnel. **La digitalisation s'est progressivement glissée au cœur de son développement.**

La crise sanitaire due au Covid-19, qui a fait de ce secteur économique l'un des plus touchés en France en 2020 et a inexorablement accentué la concurrence, **a exacerbé cet enjeu**. Pour des dizaines de milliers de restaurateurs traditionnels assurant uniquement un service en salle, **limiter les pertes financières pour assurer leur survie est devenu un enjeu crucial à très court terme**, dans un contexte de quasi-arrêt de l'activité pendant près des trois quarts de l'année et d'explosion des créations de cuisines fantômes. Il est apparu primordial pour ces acteurs de prendre, à marche forcée, le virage de la digitalisation en opérant une diversification rapide des modes de distribution des plats qu'ils cuisinent. Une stratégie incontournable à laquelle n'ont d'ailleurs pas

échappé les autres intervenants du secteur, qui ont eux aussi été contraints d'accélérer leur développement dans cette voie.

Dans le panel des solutions possibles, **la livraison de repas au domicile du consommateur, la vente à emporter ou encore le drive ont été autant d'alternatives mises en place** par les établissements de restauration français pour maintenir un minimum d'activité. Si certains d'entre eux n'ont opté que pour un seul mode de vente, d'autres ont préféré combiner plusieurs canaux de commercialisation. **Cette adaptation sous contrainte d'une proportion importante de restaurateurs a intensifié la rivalité entre les différents modes de distribution de repas.**

À défaut d'être devenue incontournable, la livraison à domicile est parvenue, grâce à ces atouts, à s'imposer en 2020 comme l'un des principaux circuits de vente gagnants en restauration hors domicile. Les tendances à l'œuvre dans le secteur de la restauration livrée observées depuis 2015 se sont accélérées, faisant plus que jamais de ce mode de vente un segment à part entière.

Se détacher de l'offre et du business model des plateformes pour se positionner

Longtemps embryonnaire, le marché de la livraison de repas à domicile tend à décoller depuis 2015, année charnière pour le secteur. Sa croissance, à la fois soutenue et continue, suscite les convoitises. Attirées par la marge de progression dont bénéficie encore le marché et profitant du débat médiatique autour du *business model* des grandes plateformes de livraison, **une vingtaine de start-up ont fait leur entrée dans le secteur au cours des cinq dernières années**, en dépit d'une rentabilité de l'activité jugée difficile à atteindre par les experts du secteur.

La crise sanitaire due au Covid-19 n'a pas interrompu la tendance. Une dizaine d'entreprises est venue grossir les rangs des acteurs du marché en 2020 et début 2021. Certains opérateurs historiquement tournés vers le portage de repas au bureau se sont déployés sur le créneau de la livraison de repas à domicile. **Pour les nouveaux entrants, se positionner sur ce marché n'est toutefois pas chose aisée.** Les grandes plateformes de livraison Uber Eats et Deliveroo notamment jouissent d'une grande notoriété, disposent d'une flotte conséquente de plusieurs milliers de livreurs

et fondent leur suprématie sur un maillage territorial dense. En France, sept commandes livrées sur dix de repas à domicile transitait par les plateformes de livraison en 2020, une proportion en hausse de 20 points par rapport à 2019.

Pour les nouveaux acteurs et les entrants potentiels, **l'enjeu majeur est de se démarquer par une offre et/ou des promesses de valeur différenciantes, en l'absence de moyens logistiques suffisants pour rivaliser avec les plateformes de livraison.** Il s'agit pour eux de capter une clientèle ciblée en attente d'une offre spécifique et/ou partageant les mêmes valeurs. Proposer un service de livraison à prix plus compétitif, plus éthique du point de vue social, et plus respectueux de l'environnement constitue autant de pistes sur lesquelles misent les acteurs pour s'imposer, en apportant une réponse aux nouvelles attentes et aspirations d'une clientèle actuelle ou potentielle devenue plus sensible à l'"ubérisation" du secteur. La focalisation sur un assortiment restreint de repas, tels que le bio ou le végétarien, pour laquelle certaines start-up ont opté démontre qu'il existe des opportunités d'affaires à saisir.

Saisir les opportunités pour affirmer sa domination

Les grandes plateformes de livraison de repas à domicile, acteurs historiques à l'origine d'un début de décollage du marché, **doivent affronter depuis 2016 une concurrence de plus en plus vive en France**. Cette rivalité est devenue plus prégnante avec la récession économique héritée de la crise sanitaire due au Covid-19, qui a fait émerger de nouveaux défis à relever pour les grandes plateformes de livraison opérant sur le territoire national.

Les mesures de confinement du printemps 2020 ont engendré des pertes de chiffre d'affaires pour les grands agrégateurs-livreurs au premier trimestre 2020. **Trouver des relais de croissance à très court terme en dehors du cœur de métier historique, mais avec un risque limité pour maintenir un minimum d'activité, s'est imposé aux plateformes de livraison comme une nécessité**. Leur expertise de la livraison, et, dans une plus large mesure, leurs capacités logistiques, se sont révélées être de sérieux atouts pour répondre notamment aux nouveaux besoins de la grande distribution alimentaire.

Affectant l'activité des plateformes de livraison, les mesures gouvernementales mises en place pour lutter contre la pandémie de Covid-19 ont également eu des conséquences dans le secteur

de la restauration, un débouché stratégique pour les grands agrégateurs-livreurs. La situation financière des professionnels de la restauration traditionnelle s'est fortement dégradée avec les périodes d'arrêt du service en salle, faisant peser un risque élevé de cessation d'activité pour un nombre important d'établissements. Face à la menace de voir leur portefeuille clients se réduire, **capturer de nouveaux clients et apporter des solutions pour aider les restaurateurs est devenue une problématique centrale à très court terme pour les plateformes de livraison**.

Cet enjeu est d'autant plus important pour ces dernières qu'avec la pandémie, la livraison a acquis une dimension stratégique en France. Les métiers de la livraison ont en effet été pendant plusieurs mois mis sur le devant de la scène par les médias français. Pour répondre notamment aux critiques grandissantes envers leur business model, que le contexte de crise a en partie accentué, **il est apparu crucial pour ces plateformes d'agir sur le volet social de leur activité afin d'améliorer leur image auprès du grand public, de fidéliser leur clientèle actuelle, voire de conquérir de nouveaux clients**.

POINTS-CLÉS ET ENJEUX

Ce qu'il faut retenir

LES MOTEURS

- La digitalisation croissante du secteur de la restauration
- Les évolutions démographiques favorables (augmentation de la population, essor de la génération Z et du célibat)
- La multiplication et l'élargissement de l'offre et de l'assortiment
- Les mutations des habitudes de consommation alimentaire

LE MARCHÉ DE LA LIVRAISON DE REPAS À DOMICILE

LES FREINS

- L'attachement des Français pour la restauration à table
- La concurrence forte de la vente à emporter
- Le prix final élevé acquitté par le consommateur en livraison
 - La rentabilité de l'activité, difficile à atteindre

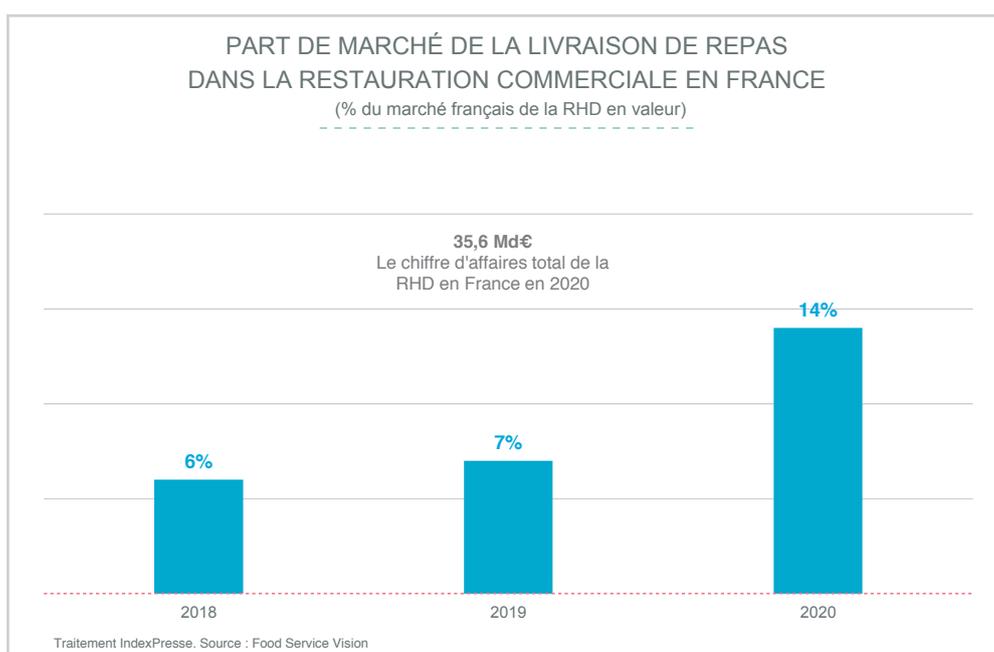
UN MARCHÉ ÉTROIT QUI TEND À DÉCOLLER

La crise sanitaire, véritable accélérateur de la croissance

Une hausse d'activité d'une ampleur inédite en 2020

L'année 2020 s'est révélée exceptionnelle pour le marché français de la restauration livrée. La crise sanitaire due au Covid-19 a joué un rôle d'accélérateur. Le marché a enregistré **"une croissance sans précédent"**, indiquait le cabinet d'études spécialisé Food Service Vision dans le cadre de la publication, début mars 2021, de sa Revue Business Livraison. En un an, le poids du marché de la restauration livrée a plus que doublé pour représenter 14 % du chiffre d'affaires de l'ensemble de la restauration commerciale en 2020, lequel s'élevait à 35,6 milliards d'euros. Bien que très élevée, cette proportion est à nuancer au regard de la conjoncture inédite du secteur de la restauration dans sa globalité. "Cette proportion

tient pour partie au fait que les longs mois de fermeture du service en salle ont lourdement fait chuter les ventes globales", expliquait la journaliste Clotilde Briard dans le journal *Les Échos* en mars 2021. "Mais la progression n'en est pas moins réelle", ajoutait-elle. "Certains acteurs de la livraison ont gagné 2 à 3 ans dans leur plan de développement", constatait François Blouin, fondateur de Food Service Vision. **En volume, les livraisons ont affiché un bond de 25 % tous segments de la restauration hors domicile (RHD) confondus** d'après le dernier bilan annuel du secteur de la RHD publié début février 2021 par le cabinet d'études NPD Group.



Un effet d'aubaine lié à la pandémie

En 2020, les livraisons ont été particulièrement dynamiques au moment du déjeuner, en milieu de journée. Privés des restaurants d'entreprises, les salariés se sont en partie reportés vers la restauration livrée. Lors du deuxième confinement, à l'automne 2020, "le déjeuner livré a augmenté de 10 points pour atteindre 31 % des commandes livrées, contre 20 % en novembre et décembre 2019", indiquait NPD Group dans un communiqué de presse publié début février 2021. Dans sa Revue Business Livraison 2021, Food Service Vision mentionnait de son côté que 46 % des Français ont eu recours à la livraison en 2020, contre 40 % en 2019, sur un panel d'environ 1 100 consommateurs.

L'année 2020 s'est déroulée en deux temps. Les acteurs de la livraison de repas à domicile ont dans un premier temps souffert de la fermeture des restaurants en salle durant la première partie du confinement du printemps 2020. Ensuite, très rapidement, ils ont pu bénéficier d'une conjoncture économique plus favorable à compter de la mi-avril. "Du début du confinement jusqu'à mi-avril notre chiffre d'affaires a été considérablement réduit. À partir de la seconde moitié du mois d'avril nous avons peu à peu retrouvé notre situation d'avant crise. Depuis quelques semaines, nos ventes sont même supérieures à celles de la période pré-Covid", notait Deliveroo dans un article paru dans *Le Figaro* en août 2020.

20 000

Le nombre de restaurants supplémentaires recrutés par les trois leaders de la livraison en 2020.

Source: IndexPresse.

4,90 milliards d'euros

Le chiffre d'affaires du marché B to C de la livraison de repas en 2020.

Source: Food Service Vision.

Des milliers de restaurants supplémentaires recrutés

Pour les acteurs de la livraison de repas, l'augmentation du nombre de clients restaurateurs s'est imposée en 2020 comme le principal facteur de la croissance des revenus. Le milieu de période du premier confinement du printemps 2020 a constitué un moment charnière. De plus en plus de restaurateurs français proposant un service en salle se sont alors orientés vers d'autres solutions telles que la livraison sans contact ou la vente à emporter (VAE) sans commission dans le but de maintenir un certain niveau d'activité et de limiter leurs pertes financières, assurant ainsi leur survie. "La livraison et la VAE ont permis à beaucoup de restaurants de maintenir un seuil d'activité pendant les périodes de fermeture liées à la crise sanitaire", commentait Florence Berger, directrice associée chez Food Service Vision dans un article publié le 9 mars 2021 dans la revue *B.R.A Tendances Restauration*.

Jérôme Gavin, directeur international de la marketplace Just Eat, affirmait dans un article publié en août 2020 dans *Le Figaro*, que 2000 restaurateurs français avaient ainsi rejoint son portefeuille clients pendant le confinement du printemps. De son côté, Deliveroo mentionnait, dans un communiqué de presse publié en juillet 2020,

3 000 nouveaux restaurants et épiceries de quartier supplémentaires recrutés depuis le début du confinement, dont environ la moitié en région parisienne. Enfin, le leader en ce qui concerne le parc de restaurants affiliés Uber Eats a vu son portefeuille client s'étoffer de 5 000 restaurants environ sur l'ensemble du premier semestre 2020.

Cette augmentation de clients restaurateurs dont ont bénéficié les grands agrégateurs en 2020 s'explique en partie par l'essor important des "dark kitchen" (ou "cuisines fantômes"). Les "dark kitchen", aussi appelées "ghost kitchen" ou "cloud kitchen", sont des restaurants virtuels sans salles et sans serveurs, dont les plats sont distribués auprès du client final à domicile ou sur le lieu de travail, uniquement au moyen de la livraison. La livraison peut être internalisée, réalisée avec les effectifs de la cuisine virtuelle, ou bien externalisée, c'est-à-dire confiée à une entreprise proposant un service de livraison. Dans le premier cas, les "dark kitchen" sont susceptibles de représenter une concurrence pour les entreprises spécialisées dans la livraison. Dans le second cas, elles s'imposent comme des partenaires dont le développement de l'activité soutient celui des acteurs de la livraison. Le nombre de "dark kitchen" n'est pas officiellement recensé en France. Toutefois, le cabinet d'études Food Service Vision estime qu'elles seraient une centaine en 2020. Elles se sont fortement développées au cours de l'année 2020 dans le contexte de la crise sanitaire due à la pandémie de Covid-19, qui leur a été favorable. Dans ces conditions très particulières qui ont entraîné la fermeture des restaurants traditionnels, les créations d'entreprises relevant de cette catégorie d'établissements sans service à table, qui sous-traitent le plus souvent la livraison des repas qu'ils réalisent, se sont fortement multipliées en France. À travers les "dark kitchen" se sont créées et continuent de se créer une multitude d'enseignes virtuelles de restauration, qui ne proposent leurs produits qu'en livraison (et parfois en vente à emporter avec bornes et fenêtres de retrait). Selon la revue *Snacking*, Deliveroo comptait environ 500 "dark kitchen" en 2020. Son rival Uber Eats en comptabiliserait 1 500. Selon les données de Food Service Vision, plus de 2 200 établissements physiques auraient déjà lancé un concept de ce type en ligne.

TROIS GRANDES CATÉGORIES DE "DARK KITCHEN"

- **"Dark kitchen" originelles.**
Des marques virtuelles sont créées pour n'exister qu'en livraison (Not So Dark, Smart Kitchen, Dark Kitchen, Aloha Burger, Mame Kitchen...).
- **"Dark kitchen" hybrides.**
Sortes de laboratoires-ateliers dépendants d'un ou plusieurs restaurants; c'est le modèle de Dumplin Queen, Flower Food, In My Belly, etc.
- **"Dark kitchen" de chef.**
Leur carte n'est pas toujours adaptée à la livraison, alors ils créent une nouvelle marque dédiée et accèdent au marché de la livraison (modèle Editions de Deliveroo, Street Lab, Taco Mesa de Beatriz Gonzales).

Source: Zepros

Après le déconfinement, la tendance haussière de l'activité des entreprises de livraison de repas à domicile a continué de s'intensifier, malgré la réouverture des restaurants durant l'été 2020.

Selon le cabinet NPD Group, les commandes livrées ont enregistré un bond de 34 % pendant cette période. La part des commandes livrées sur le segment de la restauration à table est passée de 1 % avant mars 2020 à 8 % en moyenne entre mars et octobre 2020. De nombreux intervenants de la restauration à table qui avaient contractualisé l'achat de prestations de livraison de repas auprès d'agrégateurs pendant le premier confinement ont poursuivi ces contrats durant l'été.

Cette tendance s'est confirmée au quatrième trimestre 2020, dans un contexte marqué par le second confinement et l'instauration d'un couvre-feu à 18 heures. Par ailleurs, les plateformes de livraison ont tiré profit au second semestre 2020 de l'accélération de la digitalisation de l'offre des restaurateurs avec la progression de la mise en place de systèmes de commande en ligne.

En novembre et décembre 2020, la livraison de repas en restauration hors domicile représentait encore en moyenne un tiers des repas environ selon les chiffres communiqués par le cabinet d'études.

“Pour la restauration à table en particulier, il est clair que le besoin de maintenir une activité coûte que coûte a accéléré le déploiement de la livraison. Il est intéressant de constater que **ces nouveaux canaux de vente ont continué à fonctionner en parallèle du service à table lors de la réouverture estivale** et constituent un moyen de maintenir une source de revenu salvatrice pendant ce deuxième confinement”, résumait Maria Bertoch, experte Foodservice France au sein du cabinet NPD Group dans un communiqué publié par l'entreprise en décembre 2020.

Une clientèle de consommateurs qui s'est élargie

La forte croissance enregistrée pendant l'année 2020 par le secteur de la livraison de repas à domicile concorde avec **l'augmentation du nombre de clients sur les plateformes de commandes en ligne**.

Selon un sondage réalisé par le panéliste Nielsen au mois de juillet 2020 auprès de 9 400 personnes, **la proportion de Français déclarant avoir utilisé une application de livraison de repas à domicile au moins une fois pendant le confinement a doublé**, passant de 6 % au mois de décembre 2019 à 12 % en juillet 2020. Selon ce même sondage, 37 % des répondants déclaraient avoir eu recours à une application de livraison “pour se faire plaisir” durant le confinement (32 % après le déconfinement). Compte tenu du contexte, les motifs sanitaires (éviter les files d'attente et limiter ainsi les temps de contact) occupaient le deuxième rang des raisons invoquées avec 26 % des réponses (24 % après le déconfinement).

Se faire livrer son repas s'est révélé être une solution pour limiter les risques de contamination pour 45 % des répondants d'une enquête IFOP réalisée pour Just Eat à la fin de l'été 2020. Ce ratio a même atteint 62 % pour les 18-24 ans et 55 % pour les 25-34 ans. Enfin, 23 % des sondés ont sollicité un service de livraison de repas afin

de se simplifier la vie (28 % après le déconfinement) selon Nielsen. Bien que le trafic sur les applications mobiles de restauration livrée ait ralenti après le déconfinement, celui-ci est resté à un niveau élevé. Ainsi, 10 % des sondés admettaient continuer à se faire livrer un repas à domicile au moins une fois par mois à la sortie du confinement du printemps 2020.

À l'accroissement de la proportion de consommateurs réguliers s'est ajouté un élargissement de la clientèle. Dans la deuxième édition de sa Revue Business Livraison, dont les résultats ont été communiqués début mars 2021, Food Service Vision estimait que “10 % des clients de la livraison étaient des nouveaux utilisateurs de ce service en 2020.” “La crise sanitaire est un révélateur de tendances. Certaines personnes ont testé la livraison pendant le confinement et changé leurs habitudes. Elles sortent moins”, expliquait Maria Bertoch, expert Foodservice France chez The NPD Group dans un article publié en septembre 2020 dans *Le Figaro*. La livraison s'est ouverte à des classes d'âge plus élevées. “Un nouveau type de consommateur est arrivé sur notre plateforme, des gens souvent âgés de plus de 40 ans et dont le panier était supérieur avec un taux de répétition élevé”, indiquait par exemple Jérôme Gavin, directeur international de Just Eat, dans un article publié en août 2020 dans *Le Figaro*.

De son côté, Damien Stéffan, responsable de la communication chez Deliveroo, mentionnait “des familles et davantage de clients sur le déjeuner” dans un article paru en février 2021 dans le journal *Le Parisien*.

43 %

La part des visites en restauration rapide dans la restauration hors domicile en 2020.

Source: NPD Group

Entre succès confirmé de la restauration rapide et essor d'une cuisine plus qualitative

La restauration rapide porte en partie l'activité de la livraison

En 2020, les ventes de repas issus du secteur de la restauration rapide, qui figurent en tête des plats les plus livrés à domicile en France, se sont révélées très dynamiques. **En 2020, la restauration rapide a d'ailleurs représenté le segment de la restauration hors domicile le plus résilient, gagnant "7 points de part de marché (en visites)",** selon un communiqué de presse de NPD Group. **Les plats issus de la restauration rapide ont rencontré un franc succès en livraison en France.** "Nous avons un triptyque burger/pizza/sushi fortement présent en 2020 s'agissant de la livraison. Le burger progresse drastiquement", indiquait Nicolas Nouchi, directeur des études au sein cabinet d'études CHD Expert, dans une interview publiée en février 2021 sur la plateforme digitale et collaborative *ActuRetail*.

Bien que positif, l'impact de l'augmentation de la demande de plats issus de la restauration rapide sur l'activité du **secteur de la livraison de repas à domicile a toutefois été en partie limité, car son accroissement a davantage profité à la vente à emporter,** selon les analystes. De même, le succès du drive, une alternative à la livraison, a également réduit l'ampleur de la croissance.

Le succès grandissant d'une cuisine plus qualitative

Les livraisons de plats alternatifs plus élaborés et qualitatifs se sont également montrées très soutenues. **"À côté [de la restauration rapide], émergent des propositions assez qualitatives.** Elles sont justement drainées par l'univers du *fast casual*. Nous y retrouvons beaucoup de **tendances nouvelles, telles que le thaï, le poke, le Mexicain, etc.**", mentionnait Nicolas Nouchi, directeur des études au sein du cabinet d'études CHD Expert, dans une interview publiée en février 2021 sur la

LES 3 PLATS LES PLUS LIVRÉS À DOMICILE EN FRANCE EN 2020

- 1/ Pizza (78 %)
- 2/ Burger (58 %)
- 3/ Sushis (35 %)

Source: Food Service Vision, Revue Business Livraison.

plateforme *ActuRetail*. De même, **les plats bio et végétariens ont eu la faveur des consommateurs.**

Dans son dernier observatoire des nouveaux modes de restauration paru en décembre 2020, la marketplace Just Eat mentionnait que les commandes livrées de plats biologiques enregistrées sur sa plateforme en France ont été multipliées par 6,3 en 2020. Celles de plats végétariens ont dans le même temps augmenté de 23 %. Concernant la restauration végane, en 2020, les commandes ont augmenté de 38 % sur l'application (+ 36 % en 2019).

"L'offre s'est également élargie entre 2019 et 2020 avec une augmentation de 49 % du nombre de restaurants végétariens, ainsi qu'une augmentation de 44 % du nombre de plats végétariens proposés par les restaurants partenaires", indiquait la marketplace dans un communiqué de presse publié en janvier 2021. Enfin, **les commandes auprès de restaurants italiens et asiatiques auraient fortement augmenté** chez Deliveroo et Just Eat. "[Les Français sont] friands de nouvelles découvertes culinaires, et la cuisine asiatique remonte dans le top 10 des plats les plus commandés en France en 2020. Pâtés impériaux, poulet coréen ou encore ramen, ces plats asiatiques sont désormais des incontournables à se faire livrer en France!", soulignait en décembre 2020 un communiqué de presse de Deliveroo.



Un marché en forte progression depuis 2015

L'enrichissement de l'offre, moteur de la croissance

La hausse historique d'activité enregistrée en 2020 par le secteur de la livraison de repas à domicile est venue prolonger le cycle d'une croissance forte observée depuis 2015. **Entre 2015 et 2018, le chiffre d'affaires du marché français de la livraison de repas au domicile et au bureau a progressé au rythme de 20 % par an pour atteindre 3,3 milliards d'euros en 2018**, selon les estimations communiquées par le cabinet d'études Food Service Vision.

L'accroissement du nombre d'offres a indubitablement constitué un facteur déterminant de l'essor du marché. Les années 2015 et 2016 ont été marquées par un tournant avec l'apparition des agrégateurs-livreurs et des restaurants virtuels avec livraison intégrée qui s'imposent aujourd'hui comme les leaders du secteur en France. Ces acteurs sont venus se positionner aux côtés

des opérateurs historiques que sont les *marketplaces* (ou agrégateurs de restaurants) Just Eat France (ex-Allo Resto), Grood (ex-Chronoresto) et Resto-In. Ces nouveaux entrants ont réussi à démocratiser la livraison de repas à domicile grâce à leur concept innovant centré sur un double service très pratique pour le client : la centralisation de la commande et de la livraison sur une même plateforme.

Qualitativement, l'assortiment de repas proposés à la livraison s'est enrichi au cours de cette même période en France. Historiquement cantonnée aux plats issus de la restauration rapide (pizza, burgers, sushis, sandwiches), l'offre du secteur de la restauration livrée du midi et du soir s'est peu à peu élargie à d'autres catégories de plats avec l'entrée sur le marché de nouveaux acteurs au positionnement différenciant. Les plats issus de la cuisine du monde, les plats végans ou encore les plats exotiques, proposés à des prix attractifs et concurrentiels par rapport à certains menus de la restauration rapide, sont progressivement venus compléter l'offre disponible proposée jusque-là par les acteurs historiques que sont les agrégateurs et les *marketplaces*.

“La cuisine du monde, ou plutôt la *fusion food*, monte en puissance, à l'image des poke bowls d'inspiration hawaïenne qui rencontrent un grand succès chez les agrégateurs de livraisons. De son côté, la gastronomie française offre aussi des opportunités de développement, notamment sur le créneau des plats en sauce”, analysait Pierre Blouin, fondateur de Food Service Vision, dans une interview publiée en juillet 2019 dans la revue *Le Monde des Surgelés*.

Historiquement centrée sur le moment du déjeuner et du dîner, l'offre s'est également étendue à d'autres moments de consommation, comme l'apéritif, le dessert ou encore le petit-déjeuner.

PRINCIPALES CRÉATIONS D'AGRÉGATEURS ET DE RESTAURANTS VIRTUELS EN 2015 ET 2016*

• 2015

– AGRÉGATEURS-LIVREURS :

Deliveroo, Uber Eats, Stuart, My Resto Box.

– RESTAURANTS VIRTUELS :

Food Chéri, Nestor, Pop Chef.

• 2016

– AGRÉGATEURS-LIVREURS : Glovo.

– RESTAURANTS VIRTUELS : Frichti.

* Parmi les opérateurs encore actifs début 2021.
Source : Food Service Vision

Des mutations sociodémographiques favorables

Bien que la dynamique de l'offre ait constitué ces dernières années le premier facteur de la progression du marché en France, force est de constater que certaines évolutions démographiques ont favorisé un essor parallèle de la demande. La principale est la dynamique favorable de la structure de la population. **La décennie 2010-2020 a été marquée par l'accroissement de la population française, mais aussi, et surtout, par le développement du célibat.** L'analyse des données démographiques publiées par l'Insee met en évidence une augmentation de 8 % du nombre de célibataires recensés en France entre 2010 et 2017 toutes classes d'âge confondues, avec une hausse particulièrement forte pour les 20 à 59 ans. Mais "au-delà des chiffres, il faut bien le dire, les Français sont de plus en plus épris d'individualisme, de liberté et d'indépendance. Or lorsqu'on est seul chez soi, on a moins envie de se préparer à manger que lorsqu'on est plusieurs", expliquait en décembre 2015 Gilles Raison, alors directeur d'Allo Resto, dans un article publié dans la revue LSA. De nombreux célibataires, notamment parmi la population d'étudiants et de jeunes actifs, se tournent ainsi vers la livraison. Cette dernière "répond aux attentes de rapidité et d'immédiateté que souhaitent les consommateurs et propose également une offre fonctionnelle, élargie et diversifiée", soulignait François Blouin, fondateur de Food Service Vision, dans une interview publiée en juillet 2019 dans la revue *Snacking*.

+ 13 %

L'augmentation du nombre de célibataires en France parmi la population des 20 à 59 ans entre 2010 et 2017.

Les jeunes âgés d'une vingtaine d'années sont d'ailleurs particulièrement enclins à se faire livrer des repas. Dans sa *Revue stratégique* sur la livraison publiée en avril 2019, Food Service Vision affirmait que 84 % des 18-24 ans interrogés s'étaient déjà fait livrer un repas à domicile en 2018 contre une moyenne de 47 % toutes classes d'âge confondues. Pour les millennials – ou génération Y – (les personnes nées entre le début des années 1980 et la fin des années 1990), cette proportion atteignait les deux tiers. Selon François Blouin, ce taux particulièrement élevé pour les consommateurs de cette génération s'explique par le développement **de nouvelles pratiques et le mode de vie de cette génération**, à l'image principalement du *binge-watching* (visionnage chez soi de séries télévisées sur de longues durées) et du *homing* (transformation d'une sortie le soir au restaurant en repas chez soi entre amis).

Parallèlement, l'éloignement géographique du lieu d'activité professionnelle pour une proportion croissante de travailleurs est à l'origine d'une **diminution du temps moyen alloué à la préparation du repas à domicile**, selon les propos de François Blouin dans le magazine *Le Monde des Surgelés* en juillet 2019. "Les temps de transports pour revenir du travail sont de plus en plus longs, alors les Français ont moins de temps et d'envie pour cuisiner", expliquait en décembre 2015 Gilles Raison, alors directeur général d'Allo Resto, dans un article publié dans la revue LSA.

Enfin, **les évolutions technologiques ainsi que les mutations du comportement d'achat des Français** ont également facilité le développement du marché. La généralisation de l'usage du smartphone a notamment contribué à rendre le service de livraison plus simple, immédiat et flexible avec la multiplication des applications mobiles de services de livraison. En 2020, 36 % des commandes livrées de repas à domicile ont été réalisées via un smartphone selon Food Service Vision, devant le téléphone (32 %). Dans le même temps, les actes d'achat des consommateurs se sont progressivement digitalisés avec le déploiement à grande échelle du paiement en ligne.

Une pénétration encore modeste en France

Malgré une croissance soutenue depuis 2015, le marché de **la livraison de repas ne représente encore qu'une niche en France**. Avant la crise sanitaire de 2020, année atypique qui a en partie gonflé artificiellement son poids de marché, **la livraison de repas à domicile ne représentait que 7 % du chiffre d'affaires de l'ensemble du marché de la restauration commerciale en valeur en 2019**, selon Food Service Vision. De son côté, le cabinet d'études NPD Group estimait, dans son dernier bilan annuel de la restauration hors domicile (RHD) publié en février 2021, que seulement 6 % des "commandes [de la restauration hors foyer] ont été réalisées en livraison" en 2020. Pour sa part, CHD Expert affirmait, dans une infographie parue début 2021, que la livraison représentait 8 % des déjeuners et des dîners (domicile et hors domicile) en 2020. Ces taux se situent en deçà de ceux observés dans d'autres pays européens, selon les analystes. La livraison de repas est "encore sous-développée par rapport à d'autres marchés tels que le Royaume-Uni (17 % en 2020)", affirmait Maria Bertoch, experte Foodservice au sein de The NPD Group, à l'AFP le mardi 11 février 2020. Ce constat est également partagé par Bernard Boutboul, fondateur du cabinet d'études Gira Conseil.

Selon les cabinets d'études spécialisés, **le faible niveau de développement actuel de la restauration livrée dans l'Hexagone serait avant tout lié à la culture française**. "En France, comme dans d'autres pays latins, il n'y a pas de boom de la livraison [...], ce n'est pas un raz-de-marée. C'est culturel, **les Français préfèrent se déplacer et avoir recours à la vente à emporter (2 repas sur 3 non consommés sur place en 2020 selon Food Service Vision)**, contrairement aux Britanniques ou aux Canadiens pour qui la livraison est une banalité", affirmait Bernard Boutboul dans un article paru de *La Dépêche* en février 2021. "Il y a quelques peuples dans le monde pour lesquels le restaurant est un lieu de convivialité, de plaisir et de fête. La France en fait partie", expliquait-il sur le site Internet de BFM TV. "Nous, Français, avons le réflexe de nous déplacer pour consommer.

Dans le paysage des déjeuners et des dîners de la restauration rapide, 60 % des actes de consommation sont effectués en restaurant. Nous avons cette habitude du déplacement", soulignait de son côté Nicolas Nouchi, directeur d'études au sein du cabinet CHD Experts dans une interview publiée fin février 2021 sur la plateforme *ActuRetail*.

La prépondérance de la vente à emporter s'est confirmée en 2020 dans le contexte de la crise sanitaire due à la pandémie de Covid-19. "La vente à emporter est véritablement le segment phare de l'année 2020 et l'on peut dire que la Covid-19 lui a donné un coup d'accélérateur. Elle a doublé ses parts de marché dans le circuit de la restauration à table, passant de 15 % en 2019 à 30 % en 2020", notait Maria Bertoch dans un communiqué de presse publié par NPD Group début février 2021. Dans le compartiment de la restauration rapide, "la vente à emporter est devenue incontournable : représentant déjà les deux tiers des commandes avant le premier confinement, elle en accapare 85 % entre mars et octobre", indiquait-elle dans un article paru en décembre 2020 dans *Le Figaro*.

Parallèlement, **le faible niveau de développement de la restauration livrée en France s'expliquerait aussi en partie, de l'avis de certains experts de l'observation de la restauration livrée, par la structure de la clientèle**. "La livraison est utilisée par des cibles plutôt aisées, plutôt jeunes. Ce n'est pas encore un marché de masse", déclarait Bernard Boutboul, fondateur du cabinet Gira Conseil dans un article paru début février 2021 sur le site Internet du média télévisé BFM Business.

Enfin, **la dispersion géographique encore assez modérée de l'offre** a également pu constituer un frein à une pénétration plus importante de la livraison de repas. "Elle n'est pas répartie sur tout le territoire, elle ne concerne véritablement que les 15 premières agglomérations françaises", affirmait Bernard Boutboul. Selon les données communiquées par ce dernier, 90 % du marché se concentrerait sur seulement quatre grandes villes : Paris, Lyon, Lille et Marseille.

Des perspectives encore prometteuses

Le cycle de croissance du marché français de la restauration devrait se poursuivre à court terme. En mars 2021, les analyses disponibles les plus récentes sur ce sujet tendent vers ce consensus. La poursuite de **la digitalisation du secteur de la restauration en constituera l'un des principaux moteurs.** “La livraison a encore de belles perspectives devant elle”, soulignait le cabinet NPD Group dans son communiqué de presse publié en février 2021. “La crise de la Covid-19 a joué un rôle d'accélérateur dans l'adaptation à de nouveaux comportements”, mentionnait-il. En 2021, “la livraison à domicile et le repas sur place devraient se renforcer dans les restaurants, alors que la vente à emporter serait en rétractation”, prédisait de son côté Food Service Vision dans le cadre de la publication de la cinquième édition de sa *Revue stratégique* “Food Service & Covid-19”. Enfin CHD Expert affirmait fin février 2021: “La livraison va se généraliser, c'est vrai. Les points de vente vont devenir de plus en plus hybrides et proposer de la vente à emporter, de la livraison ou du traiteur.” Selon les résultats d'une étude menée à la fin de l'été 2020 par l'IFOP en partenariat avec Just Eat, “pour près de 50 % des restaurateurs, la livraison est une solution d'avenir”, concluait le communiqué de presse publié en décembre 2020 par la *marketplace*. Par ailleurs, 94 % des enquêtés déclaraient que les restaurateurs allaient continuer à livrer après la crise sanitaire. Une tendance également observée par Food Service Vision qui, dans sa revue *Business Livraison* parue en mars 2021, révélait que 75 % des restaurants à table maintiendraient un service de livraison à la réouverture des restaurants.

Si la croissance du secteur de la restauration livrée est appelée à se poursuivre, de nombreux freins sont susceptibles d'en minorer l'ampleur. D'abord, la restauration hors domicile a subi une très forte chute d'activité en 2020 dont les répercussions devraient se faire ressentir en 2021. “Jusqu'ici, ce secteur a été très aidé mais les prêts garantis par l'État ont parfois été largement

utilisés et le soutien pour payer les charges fixes peut être insuffisant”, résumait Anne-Sophie Alsif, cheffe économiste du Bipe, dans un article publié par *Le Parisien* en mars 2021. Selon les chiffres du cabinet, les défaillances de restaurants indépendants pourraient atteindre entre 30 % et 70 % en 2021 en France. **Pour les acteurs de la livraison de repas, une augmentation du nombre de fermetures définitives de restaurants serait synonyme de perte de clientèle.**

Parallèlement, **l'engouement des Français pour la livraison de repas observé en 2020 dans un contexte de fermeture des restaurants pourrait en partie s'estomper avec la réouverture de ces établissements.** En janvier 2021, un sondage réalisé par Lightspeed révélait que 60 % des sondés déclaraient vouloir retrouver le chemin des restaurants après la fin des mesures sanitaires. Près de la moitié (48 %) se déclarait prête à aider la restauration en se rendant plus souvent au restaurant. Des projections également mises en évidence par Food Service Vision qui, dans une enquête réalisée pour la deuxième édition de sa *Revue stratégique* “Food Service & Covid-19”, faisait ressortir que 73 % des personnes interrogées affichaient leur envie de retourner au restaurant quand la réouverture interviendra.

L'évolution à court terme du segment de la restauration livrée pourrait également être ralentie par celle de la vente à emporter. Ce mode de vente alternatif, davantage compétitif, reste bien davantage plébiscité par les Français. Dans un article publié par la revue *Snacking*, François Blouin indiquait que, hors crise, deux tiers des Français recourent à la vente à emporter tous les mois et un tiers à la livraison au moins une fois par mois.

Enfin, **certains acteurs très récemment entrés sur le marché pourraient cesser leur activité, faute de rentabilité suffisante.** En effet, au cours des deux dernières années, des dizaines de nouveaux opérateurs sont apparus, modifiant le paysage concurrentiel du secteur.

LE PAYSAGE CONCURRENTIEL TRAVERSE DE PROFONDES MUTATIONS

De nouveaux acteurs engagés dans une stratégie de différenciation

Une diversité de business models

Les créations d'entreprises spécialisées se sont accélérées au sein du secteur de la livraison de repas à domicile depuis 2015, année charnière de décollage du marché français. Selon le panel d'entreprises identifiées par Indexpress, environ deux sociétés sur trois actives dans ce secteur se sont créées au cours de la période 2015-2020. Qualitativement, le paysage concurrentiel s'est enrichi de nouvelles catégories d'intervenants.

Les agrégateurs, des plateformes centrées sur la mise en relation

Catégorie qui compte le plus faible nombre d'intervenants dans l'Hexagone, les agrégateurs de restaurants font figure de pionniers du secteur de la livraison de repas à domicile en France. À l'instar de Just Eat (fondée en 1998), de Grood (2008), ou encore de Resto Malin (2010) et Chronorest (groupe Solocal), les agrégateurs de restaurants ont "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", résumait François Blouin, fondateur du cabinet Food Service Vision, dans un

10-15 %

Les commissions prélevées sur chaque commande par les agrégateurs.

dossier spécial consacré au secteur paru dans la revue *B.R.A. Restauration* en décembre 2018. Les agrégateurs proposent un outil numérique de mise en relation des clients potentiels avec des restaurants et des commerçants. En offrant à ces derniers une visibilité via différents canaux digitaux (application, site Web, réseaux sociaux), la plateforme les aide à acquérir de nouveaux clients, lesquels accèdent facilement à une multitude d'offres proposées par les restaurateurs, ce qui valorise le service du côté des consommateurs. Les commentaires des internautes concernant les restaurants, les éventuelles notes attribuées par les usagers, ainsi que l'accès à un service client constituent des facteurs supplémentaires d'attractivité pour ce type de solution. **Les agrégateurs de restaurants se focalisent sur la mise en relation entre restaurants et clients individuels** et ne s'occupent pas de la livraison, qui reste à la charge du vendeur des plats commandés. Ces plateformes s'adressent donc plutôt à des commerces disposant déjà d'un service de livraison ou ayant la possibilité de le mettre en place en interne. Elles offrent aux commerçants un accès rapide à une large clientèle, et le caractère uniquement digital du service leur permet de proposer des tarifs modérés. **Elles**

prélèvent une commission sur chaque transaction, de l'ordre de 10 % à 15 % selon le recensement d'Artisans-gourmands.fr. Des algorithmes permettent d'étudier finement les demandes de la clientèle et d'ajuster au mieux les offres proposées. Les recherches des consommateurs sont plus rapides et les commerçants trouvent des clients plus facilement.

Les agrégateurs-livreurs, une solution complète pour les restaurateurs

Les agrégateurs-livreurs se sont imposés au milieu de la décennie 2010-2020 comme la **catégorie d'acteurs phare de la livraison de repas à domicile**, grâce à leur modèle économique innovant. Ils sont à l'origine d'un début de décollage du marché français. Emmenées par ses leaders de renom Deliveroo, Uber Eats, Resto-in ou encore Stuart et Glovo, ces places de marché forment l'une des catégories d'intervenants comptabilisant le plus grand nombre d'entreprises dans le secteur en France. IndexPresse en recense une quinzaine actives sur le territoire national en 2020. Cette même année, les agrégateurs-livreurs captaient à eux seuls 70 % des commandes de repas en livraison selon les données communiquées par le cabinet Food Service Vision début mars 2021.

Dans ce modèle, le restaurant client ne s'occupe que de la production. Comme les agrégateurs simples, les agrégateurs-livreurs proposent une offre de mise en relation. Toutefois, cette dernière s'accompagne d'un service de livraison. Le restaurateur externalise le transport du repas auprès

d'une entreprise jusqu'au domicile du client. La livraison est très majoritairement effectuée par l'agrégateur-livreur, à vélo ou à scooter, et la plupart du temps par des autoentrepreneurs. Cette solution permet au commerçant de se concentrer sur son cœur d'activité: il n'a pas à se soucier de la mise en place du service et de la gestion des livraisons. Les frais supplémentaires liés à la livraison entraînent des commissions plus élevées, les agrégateurs-livreurs prélevant entre 25 % et 30 % du montant total des transactions réalisées. Ces derniers facturent le coût du service essentiellement aux restaurateurs, les clients finaux n'en payant qu'une faible part via les frais de livraison. Ce système permet aux acteurs de proposer des prix compétitifs sur leur plateforme et de générer du chiffre d'affaires auprès des commerçants, plus enclins à payer pour le service. Ces derniers ne financent pas (ou plus) leur propre flotte de livreurs, et bénéficient d'une plus grande visibilité et d'un accès à de nombreux clients potentiels. Les économies réalisées d'une part, et l'accroissement des volumes d'autre part, rendent le système viable et avantageux tant pour les restaurateurs que pour la plateforme. En privilégiant des prix modérés pour les consommateurs à des marges plus élevées, celle-ci peut accroître plus rapidement le nombre d'utilisateurs et donc l'attractivité de l'outil. Des transactions multiples améliorent la précision des algorithmes, tandis que les commerçants comme les consommateurs favoriseront la plateforme ayant l'offre la plus fournie et la clientèle la plus large.

Les restaurants virtuels, concurrents et partenaires des agrégateurs

À l'image des agrégateurs-livreurs, les restaurants virtuels sont très majoritairement apparus au milieu de la décennie 2010-2020. Parmi eux, sept sur dix ont été créés au cours de la période 2015-2020 selon le panel réalisé par IndexPresse. Début 2021, ils avaient en moyenne un peu plus de six ans d'ancienneté. Ces intervenants, au sein desquels FoodChéri (filiale de Sodexo), Frichti, L'Étoile des Gourmets, Nestor et PopChef

25-30 %

Les commissions prélevées sur chaque commande par les agrégateurs-livreurs.



s'imposent comme les pionniers, sont désormais les plus nombreux en France.

Leur modèle se fonde sur le restaurant dématérialisé, ou "restaurant fantôme", qui ne reçoit pas de client, à la façon d'un traiteur. Leur offre est spécialement pensée pour la livraison. "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", expliquait en décembre 2018 François Blouin.

Les restaurants virtuels représentent, selon les cas, **une concurrence pour les plateformes de livraison ou, au contraire, des clients pour celles-ci**. L'externalisation du service de livraison, moyennant une commission comprise entre 25 % et 30 %, peut profiter aux acteurs du secteur. En revanche, l'intégration de la livraison place les restaurants virtuels en situation de rivalité vis-à-vis des plateformes. Ils se posent aussi en acteurs

concurrents des restaurateurs. Leur modèle repose sur une modération des charges fixes et variables.

Ces sociétés du numérique ne disposent pas de lieu d'accueil des clients, ce qui représente des économies sur le loyer et les autres frais liés aux locaux. **Elles privilégient des offres peu étendues mais avec une plus grande rotation** : ce système permet de standardiser la production durant une période donnée, et octroie une flexibilité accrue pour s'adapter aux livraisons des fournisseurs. Ne pouvant compter sur une multitude de restaurants déjà implantés comme les plateformes, **le maillage territorial de ces acteurs s'avère réduit**. Ils se concentrent sur les grandes agglomérations, près desquelles ils peuvent installer leurs lieux de production. Ils réalisent ainsi des économies d'échelle et limitent les frais relatifs à la livraison, service qu'ils externalisent ou gèrent eux-mêmes selon les cas.

Se singulariser par les produits et les cibles

Un positionnement premium

La livraison de repas haut de gamme constitue un segment prisé par les acteurs du secteur. Nombre d'entre eux, quel que soit le modèle économique adopté, se portent vers ce type d'offres afin de se différencier de leurs concurrents. Cette stratégie concerne des sociétés telles que MyRestoBox, une plateforme incluant la livraison, ou L'Étoile des Gourmets, un restaurant virtuel. La livraison de repas gastronomiques ou de plats préparés par des chefs, parfois identifiables sur le site Web ou l'application de la start-up, permet de **distinguer son offre et d'éviter une guerre des prix**.

Face à l'afflux de nouveaux acteurs sur le marché, ce positionnement sur le haut de gamme atténue la pression concurrentielle. Il rend possible le ciblage d'une clientèle disposant d'un pouvoir d'achat plus élevé, n'ayant pas le temps de cuisiner mais qui ne souhaite pas pour autant renoncer à une alimentation raffinée. Ces offres entendent donc combiner la rapidité de service,

incarnée dans l'entrée de gamme par le fast-food, et la qualité des plats propres à la restauration traditionnelle. Elles accompagnent de manière cohérente l'évolution des modes de vie d'une clientèle urbaine, plutôt aisée, qui porte une attention croissante au caractère qualitatif de son alimentation.

Les plateformes centrées sur le haut de gamme peuvent toutefois se heurter à l'appréhension de certains restaurateurs : 43 % d'entre eux pensent que proposer la livraison des plats peut nuire à l'image de leur établissement, selon un sondage mené par l'agrégateur Just Eat et l'IFOP en septembre 2020. Les acteurs du secteur doivent parvenir à dissocier, dans l'esprit de certains consommateurs, la livraison rapide et les repas de type fast-food. Ils doivent également rassurer les restaurateurs, qui estiment à 53 % que la livraison risque de réduire la qualité des plats. Le transport constitue un danger pour l'intégrité du plat selon 44 % d'entre eux.

Bio, végétarien, fait maison : le naturel comme élément différenciant

Certains acteurs cherchent à se démarquer de la concurrence en misant sur le caractère naturel et sain des plats proposés. Sans forcément se positionner sur un niveau de prix élevé, ils insistent sur **la qualité des ingrédients et des plats d'un point de vue nutritionnel** : produits issus de l'agriculture biologique, locale, plats végétariens, ou encore absence d'additifs. Une plateforme comme Eatic ne fournit que des repas végétariens ou végans, ciblant ainsi une clientèle spécifique, à la recherche de produits conformes à son régime alimentaire. Le régime végétarien ainsi que ses différentes variantes (végétaliens, flexitariens) connaissent **une adhésion croissante au sein de la population**, confortant le choix des acteurs de ce segment. Ceux-ci mettent en avant l'utilisation de produits bio, ce qui constitue également un atout pour un nombre croissant de personnes. Ces produits se démocratisent et ils disposent déjà de nombreux clients dans les zones ciblées en priorité par les acteurs du secteur, à savoir les grands centres urbains. Ce positionnement permet aussi d'éviter les critiques souvent associées aux plats cuisinés livrés à domicile, tant sur la qualité des ingrédients que sur les aspects relatifs à la santé.

Des modèles basés sur le collaboratif

À rebours de la plupart des acteurs du secteur, certaines start-up préfèrent **se tourner vers les particuliers pour la production des repas et le service de livraison**. Parmi elles, les sociétés Delekt et Eat to Eat ont par exemple développé des applications servant à mettre en relation des consommateurs et des offres proposées par d'autres particuliers. Les plats sont livrés à domicile ou récupérés en click and collect. Bien qu'ayant fait une exception lors de la crise sanitaire due au Covid-19 en 2020, Eat to Eat n'accepte pas de professionnels sur sa plateforme en temps normal. Les quantités maximales vendues par jour sont limitées afin d'éviter toute dérive

vers une professionnalisation du service. La start-up se rémunère par des commissions de 20 % sur chaque commande.

Fondé en 2020, le restaurant virtuel Delekt insiste sur la création d'emploi local créé par son application, et sur **des valeurs de convivialité et d'échange** entre voisins. Ses dirigeants mettent en avant le développement des liens entre les personnes d'un même quartier, tissés par le biais de l'outil numérique. Ce positionnement sur l'aspect social de la restauration collaborative est accentué par une politique de prix accessible : 12,50 euros la formule comprenant un plat et un dessert. Ce prix inclut la marge que Delekt prélève sur les plats vendus.

La livraison intéresse également l'économie collaborative. Fondée en 2016, la start-up Yper propose **un service basé sur des livreurs occasionnels**. Ces derniers livrent les courses et les colis des clients sur leur temps libre ou s'ils effectuent un trajet à proximité du destinataire. L'outil promet des valeurs telles que l'entraide, la convivialité, ainsi que l'aspect écologique de ce type de livraison : l'optimisation des déplacements de chacun réduit les transports inutiles. **Les enseignes partenaires souscrivent des abonnements** auprès de la start-up, qui facture aussi des frais de service aux utilisateurs pour chaque livraison.

DES PLATEFORMES DIVERSIFIÉES

- **GLOVO** : Application espagnole proposant la livraison en 30 minutes de repas et de produits non alimentaires.
- **BOLT** : Application estonienne, axée sur les trottinettes en libre-service et la livraison de repas.
- **LILLE BIKE** : Coopérative lilloise de livraison de courses et colis divers.
- **COOP'CYCLE** : Fédération coopérative de sociétés de livraison de colis variés.

Les Menus Services, une franchise pour les repas des seniors

Fondée en 2003, et filiale du groupe Jade Services, l'entreprise Les Menus Services est spécialisée dans la livraison de repas pour les personnes âgées. Elle s'impose comme le leader du portage de repas au domicile des personnes âgées. Elle est organisée en un réseau d'établissements sous franchise depuis 2006, et dispose d'un service de livraison en interne.

Ce positionnement lui permet de se différencier de ses concurrents, et s'accorde avec la tendance du maintien des seniors dans leur logement. La solution de l'entreprise s'adresse aussi aux personnes souffrant d'un handicap ou hospitalisées à domicile. Les conseils de diététiciens lors de la mise en place du service ainsi que la variété des menus proposés renforcent la crédibilité des Menus Services pour offrir une alimentation saine et équilibrée. Le modèle économique de la société se base sur le choix d'une fréquence de livraison permettant de commander plusieurs repas, qui sont facturés toutes les deux semaines.

En 2020, le réseau de la franchise s'est étoffé de 15 nouvelles agences et son chiffre d'affaires, en progression de 30 % par rapport à 2019, s'élevait à 40 millions d'euros. L'entreprise a livré cette même année 3,5 millions de repas.

La grande distribution approche le secteur avec appréhension

Un risque de cannibalisation

De nouveaux entrants sur un marché en stagnation

L'arrivée d'une multitude d'acteurs innovants dans la livraison de repas, voire plus largement de produits alimentaires (paniers recettes, courses), présente **des risques potentiels pour la grande distribution**. Marché nécessairement contraint en volume par le nombre de repas, l'alimentaire se révèle également soumis à de fortes pressions sur les prix du fait de la concurrence intense qui y sévit. La croissance du marché étant limitée (+ 0,6 % en 2019 d'après Kantar), la hausse du chiffre d'affaires ne peut s'effectuer qu'en gagnant des parts de marché sur les concurrents.

Certains acteurs de la grande distribution comme Auchan ou Casino **connaissent des**

difficultés avant même la montée en puissance des start-up de la livraison de repas. Frédéric Valette, directeur du département Retail de l'institut d'études Kantar, indique à propos du marché que "cet énorme gâteau de 122 milliards d'euros, non seulement n'augmente presque plus [...] mais est attaqué de toutes parts par les enseignes spécialisées, que ce soit dans le secteur du bio (Biocoop, Naturalia), du vin (Nicolas, le Repaire de Bacchus), du frais (Grand Frais)...".

La crise due à la pandémie de Covid-19 a certes bénéficié au secteur durant toute l'année 2020, mais il s'agit d'un facteur conjoncturel. Les sociétés qui émergent dans la livraison de repas représentent donc **une menace supplémentaire** pour des distributeurs subissant une concurrence de plus en plus forte.

Avantage aux acteurs digitaux

Ces nouvelles sociétés du numérique proposent en outre **des solutions à même de correspondre aux tendances de consommation actuelles**, alors que les clients désertent les hypermarchés. En quête de proximité, de naturel et de produits moins standardisés répondant mieux à leurs envies, les consommateurs peuvent se détourner des acteurs de la grande distribution pour adopter des façons différentes de se nourrir au quotidien. La couverture des start-up dans l'alimentaire s'avère aussi plus importante que la zone de chalandise d'un supermarché, alors qu'elles supportent des frais immobiliers bien inférieurs. Les entreprises de la grande distribution maîtrisent leurs dépenses d'approvisionnement (optimisation de la chaîne logistique, taille critique pour négocier avec les fournisseurs) mais **ne disposent pas de l'agilité des acteurs du digital**. Ces

derniers répondent de manière plus efficace à des demandes personnalisées, portant sur des volumes plus faibles. Leur capacité à mieux valoriser leurs offres peut leur permettre de dégager des marges supérieures et d'assurer le succès de leurs modèles sur le long terme.

Dans cette configuration, les ménages dépenseraient davantage pour leur alimentation, mais **une part croissante serait captée par les restaurateurs, les plateformes et les restaurants virtuels**, au détriment des acteurs de la grande distribution.

+ 30 %

La croissance de la livraison de courses à domicile en 2020.

Source: Iri.

L'opportunité de la diversification

La grande distribution tente de s'adapter

Conscientes de l'évolution des modes de vie et du développement de nouveaux usages, les entreprises de la grande distribution ont commencé à **mettre en place des services de livraison**. Et les points de retrait pour la vente à emporter se sont multipliés. L'enseigne E.Leclerc disposait ainsi de 640 drives en 2019 sur l'ensemble du territoire national. Ces derniers peuvent prendre la forme d'un retrait en voiture ou s'adresser aux piétons. **Si les ventes par Internet de la grande distribution ne représentaient que 6,2 % du total en mai 2019** selon Kantar, **la tendance s'avère favorable** à ce canal. La crise sanitaire liée au Covid-19 en 2020 a incité les ménages à limiter leurs déplacements dans les lieux fréquentés comme les grandes surfaces. Une étude de Capgemini Research réalisée en 2019 estime que 55 % des consommateurs feront leurs courses en ligne au moins une fois par semaine dans un avenir proche. Le même taux est atteint pour les

clients déclarant qu'un service de livraison en moins de deux heures pourrait accroître leur fidélité à l'enseigne.

Les nouvelles normes de consommation s'inscrivent dans la durée, poussant les acteurs de la grande distribution à s'adapter. Mais **ils ne disposent pas nécessairement de la chaîne logistique la plus performante en ce qui concerne le dernier kilomètre** car ils sont plus habitués à gérer des volumes importants. La livraison des courses génère des coûts additionnels qui ne peuvent être compensés que par des paniers moyens élevés, la faiblesse des marges menaçant la rentabilité des petites livraisons. Les enseignes fixent ainsi des conditions d'achat pour utiliser leur service de livraison: Monoprix établit par

6,2 %

Les ventes par Internet de la grande distribution en 2019.

Source: Kantar.

exemple des seuils de dépenses en dessous desquels il n'est pas possible d'accéder au service. La livraison est payante pour les plus petits montants et gratuite au-delà d'un certain seuil. **Ce système permet d'éviter une dégradation de la rentabilité** à cause des frais de livraison, **mais il exclut de nombreuses demandes** des consommateurs, qui se tournent alors vers d'autres acteurs pour les commandes plus petites ou de dernière minute.

Une politique d'acquisitions stratégiques

Les opérations de **croissance externe** permettent aux entreprises de la grande distribution de s'implanter sur le marché.

Carrefour se montre particulièrement offensif dans ce domaine, le groupe ayant pour objectif de multiplier son chiffre d'affaires réalisé par la vente en ligne par plus de cinq sur la période 2017-2022. Il compte atteindre 5 milliards d'euros de ventes dans l'e-commerce alimentaire en 2022, contre 850 millions d'euros en 2017. Carrefour est devenu **l'actionnaire majoritaire de QuiToque** en 2018. Cette société livre des paniers d'ingrédients pour cuisiner à domicile. Début 2020, le groupe a poursuivi cette stratégie avec **l'acquisition de Potager City**, spécialisée dans les paniers-repas d'aliments bio, de saison et issus de circuits courts. Présente dans plus de 350 villes en France, la société a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires de 11 millions d'euros environ. Elle

propose aussi des corbeilles de fruits aux entreprises, segment qui intéresse Carrefour.

La cible B to B intéresse particulièrement le groupe. En 2020, **Carrefour est entré à hauteur de 60 % dans le capital de Dejbox**, start-up de la livraison de repas au bureau, en particulier pour les salariés des zones périurbaines.

Cette dernière a fait évoluer son modèle suite à la pandémie de Covid-19 en 2020, et livre à domicile les salariés en télétravail, notamment en centre-ville. Ses clients restent tenus de commander plusieurs plats en même temps afin de grouper les livraisons, ce qui en réduit le coût pour l'entreprise.

Monoprix prend également position dans l'écosystème avec **une participation minoritaire au capital d'Epicery**. Réalisée en 2016, année de création de la start-up, l'opération devrait être suivie d'une acquisition progressive par le groupe, selon LSA. La jeune société a développé une plateforme permettant d'acheter en ligne les produits des artisans et commerçants locaux : boucherie, fromagerie, poissonnerie... **Elle se rémunère via une commission de 25 %** sur chaque commande, et facture des frais de livraison modérés aux clients finaux. Epicery a ouvert fin 2020 **un nouvel espace baptisé La Cantine, dédié aux traiteurs et aux restaurateurs**, qui incarne la stratégie de diversification de la start-up, engagée du fait de la forte demande provenant de ces publics.

Les commerçants de la restauration ont subi de plein fouet la crise du Covid-19 en 2020. Ils recherchent donc des solutions pour maintenir le niveau de leur chiffre d'affaires. Epicery a étendu son service aux fleuristes et aux libraires en 2020. **Monoprix a intégré la solution d'Epicery dans ses propres outils digitaux** afin que les clients aient accès aux produits des deux entreprises dans le cadre d'une commande unique. Cette mutualisation concerne aussi Naturalia, le réseau spécialisé dans le bio du groupe.

55 %

La part des clients qui feront leurs courses par Internet en 2021.

Source : Capgemini.

AUTRES PARTENARIATS ENTRE LES START-UP ET LA GRANDE DISTRIBUTION

- INTERMARCHÉ travaille depuis 2018 avec la plateforme de livraison collaborative SHOPOPOP.
- FRANPRIX s'est associé au début de l'année 2020 avec DELIVEROO.
- YPER est partenaire de SYSTÈME U, d'E.LECLERC et d'INTERMARCHÉ.

Les acteurs de la restauration collective d'entreprise se repositionnent

La pandémie de Covid-19 rebat les cartes

Un redéploiement à court terme

La crise sanitaire due au Covid-19 a contraint de nombreux acteurs de la restauration d'entreprise à adapter leur modèle en 2020. **La généralisation du télétravail a pesé sur la livraison de repas collectifs** et sur les services de type cantine. La forte baisse du nombre de clients potentiels au sein des bureaux a poussé les acteurs à **se réorienter vers la livraison à domicile**. Spécialiste de la restauration collective, **le groupe Elior a vu le cours de son action dévisser de 70 %** entre janvier et octobre 2020. La forte réduction de son activité (**repli d'un peu plus de 5 % du chiffre d'affaires sen données publiées au premier semestre**) l'a forcé à se redéployer sur un segment n'appartenant pas à son cœur de métier. Elior a mis en place des services plus flexibles pour les salariés servis: choix du menu, de l'heure et du lieu des repas, ou encore possibilité de récupérer les plats dans un réfrigérateur connecté. **Le groupe a noué des partenariats** avec des enseignes comme Paul et Sushi Shop pour diversifier les produits proposés. La start-up i-Lunch, spécialisée dans la livraison, collabore elle aussi avec Elior pour servir les plats aux salariés directement à domicile.

De nombreuses start-up se sont également lancées sur le marché de la restauration collective, et **ont dû modifier leur modèle pour affronter les difficultés** liées à la crise sanitaire. Restaurant virtuel basé dans les Bouches-du-Rhône, **Basil se positionnait** avant la pandémie **sur la livraison de plats destinés aux employés** dans les bureaux.

Le logement devenant le nouveau lieu de travail, la jeune société a ajusté ses services aux besoins de sa clientèle. Laura Maximin, cofondatrice, détaille ce changement: "**Nous livrons désormais les clients chez eux**, alors que nous groupions avant les commandes sur les lieux de travail, et

nous offrons aussi le service le soir, alors que nous étions concentrés sur le midi." Quant à Foodchéri, la start-up n'a pas livré ses repas pris dans les bureaux durant les périodes de confinement, mais a poursuivi son activité avec sa marque Season. Il s'agit de plats livrés par Chronofresh, vendus sous forme d'abonnement résiliable sans engagement.

Des défis spécifiques

Ces évolutions demeurent toutefois complexes pour les acteurs de la restauration collective. Les caractéristiques particulières de ce segment, en particulier logistiques, constituent des freins au succès de ces changements de modèle. Organisées pour livrer des repas dans le cadre de commandes groupées, ces entreprises doivent **basculer vers un système de livraisons uniques** destinées à une multitude de clients. Leur couverture nécessite également d'être étendue pour atteindre **la clientèle, disséminée dans de nombreux quartiers d'habitation** et non plus concentrée dans quelques centres d'affaires. Les

+ 90,2 %

La hausse des ventes en valeur de la livraison de courses à domicile pendant la première semaine de confinement en mars 2020.

Source: Nielsen.



investissements dans la flotte de livreurs et dans une nouvelle organisation logistique peuvent se révéler conséquents. Les acteurs procédant à ces changements doivent remanier leur modèle économique afin de pouvoir dégager une rentabilité malgré une adaptation réalisée dans l'urgence. En se déployant dans la livraison à domicile, ils

s'insèrent en outre sur **un segment hautement concurrentiel, face à des spécialistes déjà implantés**. Ces défis ont amené la société Ripayon à ne pas tenter la diversification vers la livraison à domicile. Celle-ci a préféré opter pour un modèle de cantine virtuelle, et de solution B 2 B 2 C à destination des salariés.

L'attente du retour à la normale

Cette diversification des acteurs de la restauration collective ne s'inscrit pas dans la durée: elle vise à **contenir la perte de chiffre d'affaires**, mais elle ne constitue **pas une réorganisation à long terme** de ces entreprises. Geoffroy Darrieus, cofondateur de Ripayon, affirmait le 27 novembre 2020 sur BFM Business que les différentes solutions mises en place pour remédier à la crise permettaient d'**atteindre au mieux 30 % du niveau**

d'activité habituel. Fondée en 2015, la start-up Nestor, spécialisée dans la livraison de repas haut de gamme, indique par la voix de son fondateur que le prix de l'abonnement a dû être divisé par deux pour s'adapter à la situation. Cofondatrice de Basil, créée en 2017, Laura Maximin confirme cette volonté de s'engager uniquement à court terme: "Nous reviendrons au concept initial dès que les gens seront revenus au bureau."

AUTRES ACTEURS DE LA LIVRAISON SUR LE LIEU DE TRAVAIL

- LA CANTIINE: Repas, petits-déjeuners, paniers d'encas à disposition des salariés et mets divers pour les buffets et réceptions.
- TOUT&BON: Traiteurs pour entreprises et particuliers. Déjeuners, cocktails, buffets...
- HOPLUNCH: Plats préparés par des restaurateurs partenaires. Disponible à Strasbourg.

LES PLATEFORMES DE LIVRAISON PASSENT À L'OFFENSIVE

Aider les clients restaurateurs à traverser la crise

Les grandes plateformes de livraison de repas à domicile ont mis en place des mesures d'aides de court terme à l'intention des restaurateurs en vue de capter de nouveaux clients. Les initiatives engagées ont avant tout porté sur des **dispositifs de soutien à la trésorerie de leurs clients via une réduction du coût de la livraison acquitté par les restaurateurs**.

En avril 2020, la *marketplace* Just Eat a lancé un premier plan de soutien aux restaurateurs, qui prévoyait la gratuité des frais d'abonnement à la plateforme pour tous les restaurateurs partenaires du 1^{er} au 30 avril, qu'il s'agisse d'anciens partenaires ou de nouveaux entrants, ainsi qu'une remise de 20 % sur l'ensemble des commissions émises par l'agrégateur sur les commandes des restaurants indépendants. En septembre 2020, Just Eat a déployé son second plan de soutien, avec une réduction de 25 % accordée sur la commission de tous les restaurants Just Eat présents sur la plateforme, la suppression de la commission pour tous les nouveaux restaurants indépendants qui souhaitent rejoindre Just Eat et la suppression des commissions sur les commandes à emporter.

En juin 2020, Deliveroo a pour sa part annoncé la prolongation pour un mois de son opération de versement quotidien aux restaurateurs des recettes générées lors des commandes sur sa

plateforme. Début avril 2020, Deliveroo avait en effet lancé temporairement un nouveau service de paiement le jour même, qui offrait la possibilité pour les restaurateurs, pendant une durée initialement fixée à trois mois, de percevoir le jour même les recettes des commandes réalisées. Ce service était gratuit, Deliveroo s'engageant à couvrir les frais bancaires liés à ces paiements. Le dispositif a donc été prolongé d'un mois supplémentaires, jusqu'à la fin juillet 2020.

En novembre 2020, Uber Eats a supprimé les frais d'activation pour tous les restaurants et commerçants souhaitant rejoindre l'application, partout en France, jusqu'au 1^{er} décembre, et supprimé les commissions sur les commandes à emporter.

À contre-courant de ses principaux rivaux, Deliveroo n'a pour sa part pas opté pour un abaissement ou une suppression des commissions. L'agrégateur a privilégié une réduction du tarif de son abonnement mensuel Deliveroo Plus, ramené à un euro par mois pour les deux derniers mois de l'année 2020. "Ces nouvelles offres sont une manière pour nous de soutenir aussi bien nos restaurants partenaires, en les aidant à augmenter leur chiffre d'affaires, que nos consommateurs, en rendant plus abordable et encore plus variée l'option livraison", commentait Mevina Sarfati El Grably, directrice générale de Deliveroo France, dans un communiqué.

– 50 %

La baisse du chiffre d'affaires de la restauration à table en France en 2020.

Source: NPD Group.



Saisir les différentes opportunités de diversification

Les courses à domicile : un marché relais

Les partenariats pour la livraison de courses d'appoint auprès de particuliers entre les enseignes de la grande distribution et les plateformes de livraison de repas se sont multipliés au premier trimestre 2020. Ce phénomène a indubitablement été accéléré par les répercussions de la crise sanitaire due au Covid-19.

Pour les enseignes de la distribution, ces partenariats poursuivent de multiples objectifs : cibler de nouveaux clients avec une offre de livraison de courses alimentaires propre à ce canal et positionnée sur le prêt-à-manger, développer un nouveau canal de vente et fournir un service supplémentaire express dont une partie est payée par le client. Durant la période critique du confinement, ces partenariats ont en outre permis de répondre à la très forte hausse de la demande de livraison à domicile, sans engager des investissements supplémentaires. "Le partenariat avec Deliveroo nous donne accès à un service national sans avoir à investir dans notre infrastructure ou des achats de trafic", expliquait Olivier Rego, directeur de l'enseigne Monop' dans un article publié en août 2020 par la revue LSA. Pour les agrégateurs-livreurs, qui sont de plus en plus concurrencés sur leur cœur d'activité par les nombreux nouveaux acteurs de la livraison et qui ont subi de fortes pertes de chiffre d'affaires au premier trimestre 2020, ces partenariats ont permis de diversifier rapidement et aisément le portefeuille d'activités en direction de métiers à fortes synergies opérationnelles.

La plateforme britannique Deliveroo s'est montrée particulièrement offensive dans ce domaine en 2020. En mars 2020, elle a développé son partenariat de livraison de courses d'appoint à la demande en moins de 30 minutes dans la région Île-de-France avec l'enseigne alimentaire de proximité Franprix, qui avait été lancé fin 2019.

Jusque-là limitée à une centaine d'articles Franprix environ, répartis en cinq catégories différentes, l'offre disponible sur la plateforme de Deliveroo s'est alors élargie à de nouveaux groupes de produits tels que les produits surgelés, d'entretien, d'hygiène et de soins, pour bébé et pour les animaux. L'objectif est "d'accélérer le déploiement des magasins Franprix en Île-de-France pour arriver très prochainement à 100 établissements partenaires sur la plateforme de livraison de repas", précisait le communiqué publié par Deliveroo en mars 2020, qui indiquait par ailleurs que "ce service de livraison de courses d'appoint à la demande sera étendu à 140 villes et communes de France le plus rapidement possible".

Deliveroo a signé un partenariat avec l'enseigne Monop' en avril 2020. Selon les modalités de cet accord, les clients de Deliveroo peuvent commander parmi une sélection de près de 80 articles issus des magasins Monop' et être livrés en moins de 30 minutes en moyenne, 7 jours/7. Ce service, proposé conjointement par Deliveroo et Monop', est disponible dans 38 magasins répartis dans 15 villes de France. L'offre accessible à la livraison sur la plateforme de Deliveroo est répartie en six catégories de produits différentes : "Les paniers", "Les essentiels du petit déj & goûter", "Les essentiels de la cuisine", "Les essentiels du jardin", "Les essentiels des boissons" et "Les essentiels de l'hygiène".

En mai 2020, la plateforme a par ailleurs élargi son partenariat de livraison de produits d'épicerie à neuf autres enseignes alimentaires du groupe Casino, en proposant la livraison pour les six mêmes catégories de produits. L'accord prévoit un développement parallèle de la vente à emporter, afin de permettre aux clients Deliveroo de récupérer leurs courses en magasin, sans payer de frais de livraison.

Les partenariats contractualisés en 2020 par Deliveroo avec onze enseignes du groupe Casino s'insèrent dans un objectif total de 1 500 magasins partenaires disséminés partout en France à l'horizon 2021, indiquait un communiqué de presse de la plateforme. Cette offre s'ajoute aux 500 points de vente de produits d'épicerie déjà disponibles sur l'application Deliveroo. "Ce partenariat va permettre aux usagers de l'application Deliveroo de retrouver le choix de produits de leurs enseignes préférées du groupe Casino, et de se les faire livrer ou de les prendre à emporter en quelques clics", soulignait Kevin Mauffrey, directeur commercial de Deliveroo. "Il s'inscrit également dans le long terme, conformément à notre volonté d'élargir le choix disponible pour nos clients", ajoutait-il. **L'agrégateur-livreur pourrait poursuivre sur sa lancée en 2021. Il a d'ores et déjà noué un accord avec le spécialiste des surgelés Picard.** Cette enseigne a expérimenté au premier trimestre 2021 un nouveau service proposé dans dix-sept de ses magasins, tous situés à Paris et dans la petite couronne: la livraison express à domicile ou au bureau, via l'agrégateur Deliveroo, en 20 à 30 minutes, de près de 400 références issues de son assortiment. "Nous allons d'abord tester ce service auprès des clients habitant dans un rayon de 2 km à 2,5 km autour de ces 17 magasins Picard pendant trois mois, puis nous dresserons un bilan en avril afin de voir si nous généralisons ce service", expliquait à la fin du mois de janvier 2021 dans un article du journal *Le Parisien* Emmanuelle Bach Donnard, la nouvelle directrice marque, digital et expérience client de Picard.

De son côté, l'Américain Uber Eats a lancé en 2020 un partenariat avec le groupe Carrefour. Depuis le début du mois d'avril 2020, les clients de l'enseigne Carrefour ont ainsi la possibilité de commander, via l'application ou le site internet d'Uber Eats, des courses alimentaires du quotidien ou des produits d'hygiène et d'entretien parmi près d'une centaine de références de produits disponibles dans chaque magasin référencé sur l'application Uber Eats. Ils peuvent ensuite se faire livrer en 30 minutes en moyenne, à leur domicile, par un livreur utilisant l'application Uber Eats.

Durant l'été 2020, ce partenariat, après avoir été testé dans une quinzaine de magasins situés à Paris et dans sa petite couronne, a été étendu à l'ensemble du territoire national. Parallèlement, le nombre de références disponibles pour la livraison a été accru, passant de 250 articles en juillet 2020 à 500 en septembre 2020, selon les données communiquées dans un article publié par *Business Insider* en juillet 2020. Début 2021, le nombre de références disponibles atteindrait un millier d'articles environ, d'après un article publié fin février 2021 par le journal *Les Échos*. Cette collaboration a succédé à celle qui avait déjà été développée par le leader de la grande distribution alimentaire en France en 2019. Au cours de l'été 2019, le groupe Carrefour a signé un partenariat exclusif avec l'agrégateur-livreur d'origine espagnol Glovo. Cet accord portait sur la proposition, aux clients urbains, d'un service de livraison à domicile en 30 minutes, 7 jours/7, depuis la plateforme Glovo et à partir des magasins sous enseigne Carrefour Market, Carrefour City et Carrefour Express. L'offre soumise à la livraison portait sur 2 500 références de produits frais, de produits d'épicerie et quelques références du quotidien (hygiène, beauté, droguerie, etc.).

En signant ces partenariats, les grandes plateformes de livraison de repas à domicile se sont constituées **une source de revenus complémentaire, susceptible d'amortir totalement ou partiellement l'éventuelle perte de parts de marché sur leur cœur de métier qu'est la livraison de repas.** Ces partenariats stratégiques ont par ailleurs fait naître des modèles hybrides. Les frontières entre les différents univers alimentaires se font de plus en plus floues, notamment entre la restauration d'un côté et la distribution alimentaire de l'autre. **Toutefois, pour les agrégateurs-livreurs, cette diversification vers la livraison de courses à domicile n'est pas aisée.** Ils ont fait leur entrée dans un secteur qui est devenu nettement plus concurrentiel à la suite de la crise sanitaire due au Covid-19. Les confinements successifs et les couvre-feux ont en effet entraîné une multiplication des créations de start-up spécialisées dans la livraison de courses à la demande en France en 2020.

Renforcer les partenariats avec la restauration collective

Si la majeure partie des partenariats noués par les principaux agrégateurs-livreurs l'ont été en 2019 et 2020 avec des enseignes de la grande distribution, **des collaborations ont également été lancées avec de grands acteurs du secteur de la restauration collective**. Pour limiter autant que possible les pertes financières liées aux répercussions de la crise sanitaire due au Covid-19 sur leur activité (qui a entraîné la fermeture des restaurants d'entreprises et le recours accru au télétravail pour les salariés), **de grands groupes de la restauration collective ont en effet cherché à se redéployer sur le marché de la fourniture de repas auprès des particuliers**.

À la fin de l'année 2019, **le leader de la restauration collective Sodexo**, qui avait par ailleurs fait son entrée dans le secteur de la livraison de repas en janvier 2018 à la suite du rachat du restaurant virtuel avec livraison intégrée FoodChéri, **s'est associé à Deliveroo dans le paiement en ligne des repas**. Cette fonctionnalité serait, selon Sodexo, parmi celles qui sont les plus demandées par les utilisateurs de la carte Pass Restaurant. Selon les modalités de ce partenariat, les salariés porteurs de la carte Pass Restaurant de Sodexo peuvent passer commande auprès de Deliveroo via son application mobile ou son site Internet et se faire livrer, du lundi au samedi, et ce jusqu'à un montant total de 19 euros par jour. Le service, qui vient compléter l'offre actuelle de paiement en ligne avec le Pass Restaurant sur une quarantaine de sites de restauration, a été initialement déployé dans les 300 communes où Deliveroo est présent, soit 12 000 restaurants accessibles aux porteurs du Pass Restaurant. Pour Deliveroo, ce partenariat "va permettre de répondre aux nouveaux besoins des utilisateurs grâce à plus d'innovation de paiements, de facilité et de sécurité", déclarait Kevin Mauffrey, directeur commercial de Deliveroo en France, dans un communiqué de presse publié par la plateforme en janvier 2020. Parallèlement, il "ouvre de nouvelles perspectives économiques: les 12 000 restaurants

partenaires de Deliveroo pourront profiter d'une nouvelle source de revenu avec le paiement via les cartes Pass Restaurant", affirmait également le communiqué.

En mai 2020, le leader français de la restauration collective a poursuivi sa stratégie en nouant un nouveau partenariat, cette fois avec la plateforme de livraison concurrente Uber Eats pour la livraison de plats familiaux à domicile, le midi et le soir, dans le cadre du lancement de son offre "prêt à partager". Celle-ci se compose de plats à réchauffer cuisinés par des chefs de l'entreprise Sodexo, de paniers de fruits ou encore de desserts. Les commandes peuvent être passées sur la plateforme Uber Eats et sont livrées par l'agrégateur. Ce nouveau service de plats livrés à domicile initialement déployé à Paris et à Lyon a été étendu en juin 2020 dans la région parisienne aux villes d'Asnières-sur-Seine, de Gennevilliers, de Saint-Ouen et de Clichy.

D'autres partenariats avec les acteurs de la restauration collective pourraient intervenir à court terme. Selon un article paru à la fin du mois d'octobre 2020 dans le magazine de la transformation numérique *FrenchWeb*, Eurest, filiale du groupe britannique Compass, étudierait "des partenariats avec des sociétés de livraison, ou des paniers à récupérer sur le lieu de travail et à emmener à la maison", afin de "toucher les collaborateurs en télétravail", selon les propos recueillis par l'AFP auprès de Camille Berthaud, directeur général d'Eurest.

Pour les agrégateurs-livreurs, **ces partenariats permettent de générer une source complémentaire de revenus en tirant profit du gisement important du marché de la restauration collective**, estimé à un peu plus d'un milliard de repas en cumul et 7,35 milliards d'euros de chiffre d'affaires hors taxes en France en 2019, selon les derniers chiffres communiqués par le magazine *Neoestauratation* en septembre 2020 dans le cadre de son palmarès 2019 des vingt principaux groupes du secteur.

Miser sur de nouveaux services

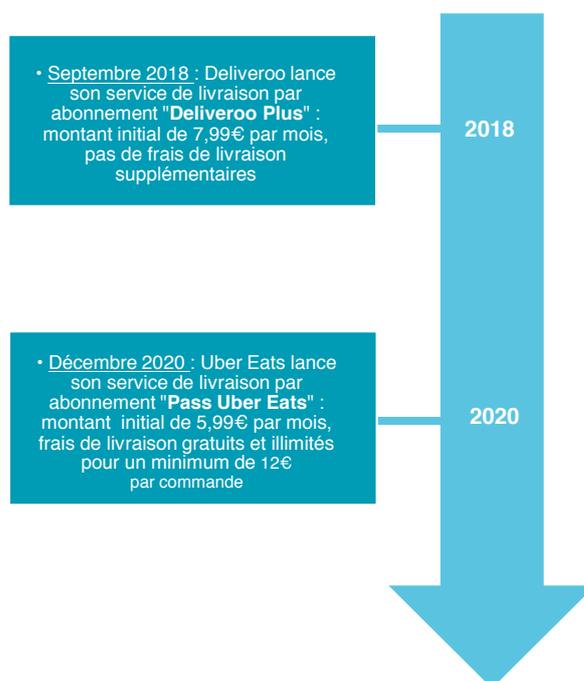
L'abonnement, outil de fidélisation des consommateurs

Exposés à la concurrence de plus en plus âpre des restaurants virtuels avec livraison intégrée, **les agrégateurs-livreurs ont fait du lancement de nouveaux services un axe stratégique prioritaire pour se démarquer et conserver leur leadership.**

Les agrégateurs-livreurs ont en tout premier lieu proposé, auprès des consommateurs finaux, **des formules d'abonnement mensuel de livraison illimitée sans frais.** Leurs objectifs: fidéliser leurs clients réguliers actuels et/ou en capter de nouveaux tout en forfaitisant la livraison pour assurer une certaine récurrence de revenus. En 2018, Deliveroo avait lancé son abonnement **Deliveroo Plus**, en réponse à l'offensive de restaurants virtuels comme **Frichti et FoodChéri dans ce domaine.** "Deliveroo Plus propose à ses utilisateurs une expérience encore plus complète, le tout pour un rapport qualité prix encore plus intéressant", déclarait Hugues Decosse, directeur général de Deliveroo en France, en septembre 2018 dans un communiqué de presse publié sur le site de l'opérateur. En décembre 2020, Uber Eats a lui aussi proposé son **Pass Uber Eats.** "Nous avons conçu le Pass Uber Eats pour ceux qui commandent fréquemment sur Uber Eats, pour leur offrir la possibilité de souscrire à un abonnement mensuel qui permet de réaliser des économies sur chaque

commande. Que ce soit un repas pour une famille entière, pour recevoir des amis, pour manger seul ou encore pour faire ses courses, nous voulons qu'Uber Eats devienne l'application de livraison de référence pour toutes les occasions", indiquait Bastien Pahus, General Manager Uber Eats France, dans un communiqué de presse paru en décembre 2020 sur le site Internet d'Uber Eats.

PRINCIPAUX LANCEMENTS DE FORMULES D'ABONNEMENTS CHEZ LES AGRÉGATEURS-LIVREURS DEPUIS 2017



Traitement : IndexPresse. Sources : opérateurs et presse

Les services à valeur ajoutée : une stratégie centrale

Les services aux restaurateurs se placent également au centre des stratégies de différenciation des grandes plateformes de livraison de repas à domicile depuis 2017.

Afin de les fidéliser, la plateforme américaine **Uber Eats a créé début février 2021 un nouveau canal de vente à leur intention, appelé "commandes en ligne"**. "Nous avons souhaité mettre en place une nouvelle option à destination des 25 000 restaurants et commerçants partenaires pour soutenir leur activité via un canal dédié", indiquait le communiqué de presse publié par Uber Eats à l'occasion du lancement de cette nouvelle offre. Ce service permet aux restaurants et aux commerçants de proposer à leurs clients de commander directement depuis leur site Internet ou leurs réseaux sociaux (en livraison ou à emporter) – grâce à l'intégration d'un lien Internet généré pour chaque établissement – tout en continuant de bénéficier de l'expertise logistique et technologique de l'agrégateur (gestion des paiements, suivi de commandes, support client, livraison, etc.). Proposée en marque blanche, cette facilité ne génère pas de frais d'activation ni de frais de service sur les commandes à emporter. Elle est en revanche assujettie à des frais sur la livraison de 15 % à partir de début mai 2021, avec toutefois un taux réduit à 10 % à son lancement, en raison de la crise sanitaire.

En réponse, Deliveroo a de son côté ouvert ses services en marque blanche à peine un mois après son principal rival, en lançant "Signature". "L'offre 'Signature' est une solution technologique permettant aux restaurateurs de bénéficier des solutions de Deliveroo depuis leur propre interface en ligne. Elle leur donne la possibilité de développer et de valoriser leur propre interface numérique à des fins commerciales. Les clients interagissent ainsi directement avec le site vitrine du restaurateur, lequel s'appuie sur les services de Deliveroo: interface de paiement, service client, opération de la livraison (d'une qualité identique aux commandes passées sur la plateforme Deliveroo), support aux livreurs partenaires. Pendant l'intégralité de la prise de commande et

de la transaction, le client demeure dans l'environnement du restaurant, sans être redirigé. Le partenaire bénéficie ainsi du savoir-faire de la plateforme et demeure propriétaire des données client", expliquait Deliveroo dans un communiqué de presse publié en mars 2021 sur son site Internet.

En 2018 et 2019, Deliveroo s'était déjà illustré par ses initiatives dans le domaine des nouveaux services proposés aux restaurateurs. En septembre 2019, l'opérateur avait lancé, après un test d'une durée d'un an en France et au Royaume-Uni, un service d'achat alimentaire dédié à ses restaurants partenaires. Ce dernier leur permet d'acheter des produits alimentaires et des fournitures à des prix réduits grâce aux accords négociés par Deliveroo avec ses fournisseurs partenaires de Rungis. Selon les éléments communiqués par Deliveroo, ce service engendrerait une économie de plus de 20 % uniquement sur les ingrédients. La mise en place de cette plateforme d'achat "illustre la volonté de Deliveroo de devenir le partenaire de choix des restaurants, offrant bien plus que la livraison", indiquait un communiqué de presse.

En octobre 2018, Deliveroo avait par ailleurs mis à la disposition des restaurateurs, à l'occasion de la dernière mise à jour de son application, de **nouveaux outils** pour leur permettre de mesurer leurs performances. Dans le détail, l'application de Deliveroo mettait à leur disposition des données sur le nombre de commandes livrées et la variation en pourcentage sur une période donnée, le temps de préparation sur une zone ainsi que celle des concurrents ou encore l'évaluation des commandes par les clients. Parallèlement, les restaurateurs peuvent utiliser Marketer, une plateforme de promotions pour les restaurants qui ambitionne de permettre à ces derniers de mieux identifier la clientèle cible et optimiser la stratégie de promotion et de fidélisation. En mai 2020, plus de 200 000 offres avaient été créées sur Marketer, selon les informations communiquées par Deliveroo.

Réduire l'empreinte carbone de l'activité de livraison

Prendre le virage de la mobilité électrique

Les nouvelles attentes des utilisateurs de plateformes de livraison en matière environnementale, l'augmentation significative du nombre de restaurants externalisant le service de livraison de repas à domicile ainsi que l'éviction grandissante des véhicules à moteur thermique dans une proportion croissante de grandes villes constituent autant de mutations incitant les acteurs de la livraison de repas à **adapter leur approche de la mobilité**. Après avoir privilégié l'usage du scooter pour les déplacements en milieu urbain, ils misent désormais **sur le déploiement des vélos électriques pour réduire l'impact environnemental de leur activité**. Ces derniers offrent à la fois un bénéfice écologique et économique, et la substitution de deux-roues à moteurs par des vélos supprimant les dépenses de carburant.

Dans ce domaine, l'année 2020 a marqué un tournant pour le secteur. Deliveroo a initié en janvier 2020 un partenariat avec VelyVelo, une start-up fondée en 2017 par deux entrepreneurs de la restauration et spécialisée dans la conception de vélos électriques adaptés pour les professionnels. VelyVelo indique que les livreurs inscrits sur la plateforme de Deliveroo peuvent louer leur vélo électrique à tarif préférentiel. "Au lieu de dépenser 200 euros par mois pour un scooter thermique, ils peuvent bénéficier d'un forfait de 150 euros par mois, assurance, entretien et support compris", indiquait Sofia Schäfer, responsable des partenariats à destination des livreurs pour Deliveroo, dans un article du journal *Libération* paru en juin 2020. Le même mois, Uber Eats s'est également associé à VelyVelo. Les deux opérateurs ont créé une offre de leasing de vélos électriques à un tarif préférentiel destinée aux 35 000 livreurs indépendants qui utilisent l'application de la plateforme Uber Eats. Selon les informations communiquées par le magazine

Zepros, l'engagement initial entre les deux opérateurs est de six mois et l'offre est valable dans les 230 agglomérations où Uber Eats est présent. "S'associer à VelyVelo, seul expert national à pouvoir proposer un programme d'abonnement mensuel dédié aux livreurs professionnels, nous a paru une évidence. Nous espérons ainsi pouvoir convertir des milliers de livreurs aux bienfaits de la livraison à vélo électrique", explique Bastien Pahus, General Manager Uber Eats France dans un article publié en janvier 2021 dans le magazine *Neorestoration*. "Nous souhaitons proposer à tous les livreurs qui utilisent l'application des partenariats qui font sens pour leur permettre d'améliorer leurs conditions de livraison", ajoutait-il. "La crise a montré que les livreurs étaient essentiels. Ils sont en première ligne. C'est un vrai métier. Ils doivent avoir le matériel adapté", expliquait de son côté Asmaa Chakir Alaoui, l'un des fondateurs de VelyVelo dans un article paru début février 2021 dans *Zepros*. Selon les informations communiquées par le magazine, la *marketplace* Just Eat aurait fait de même, dans le cadre de son plan de recrutement de livreurs prévu en 2021.

En février 2021, Deliveroo a noué un partenariat avec le constructeur français de scooters électriques RedE. L'accord permet aux livreurs inscrits sur l'application de Deliveroo d'avoir accès à une offre de location de scooters électriques RedE à moindre coût avec assurance et entretien compris. "Ce partenariat nous permet de proposer toujours plus de choix et de confort à nos livreurs partenaires tout en s'inscrivant dans une démarche écologique et en réduisant les nuisances sonores auprès des riverains", soulignait Sofia Schäfer, responsable partenariats chez Deliveroo France, dans un communiqué de presse publié par l'entreprise.

S'engager en faveur de la réduction des emballages

Pour les acteurs de la livraison de repas, l'année 2021 marquera un tournant législatif. En effet, dans le cadre de la loi n°2020-05 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire, et face à la croissance très importante du gisement d'emballages à usage unique générés par le secteur, le ministère de la transition écologique et solidaire a édicté des mesures pour "inciter les acteurs à intégrer au plus vite cette dynamique de lutte contre l'usage unique et anticiper la législation". À cette fin, **à la mi-février 2021 dix-neuf acteurs ont signé avec le ministère de la transition écologique une charte d'engagement visant à réduire l'impact environnemental des emballages utilisés lors des livraisons et développer leur réemploi.** Cette charte a été signée par des acteurs intervenant à différentes étapes de la chaîne, parmi lesquels cinq plateformes d'intermédiation (Uber Eats, Deliveroo, Tiptoque, CoopCycle et Stuart), ainsi que six des principaux restaurants virtuels fonctionnant à partir d'une cuisine centrale (Frichti, Nestor, Popchef, Foodchéri, Foodles et Saveurs et Vie).

Au total, "dix engagements concrets structurent cette charte, permettant aux signataires d'être

acteurs de la transition écologique dans leurs domaines respectifs", précisait un communiqué de presse du ministère de la transition écologique. **Dans le cadre des mesures de réemploi, les acteurs de la livraison de repas auront en charge de mener en 2021 des expérimentations de solutions locales de réemploi de contenants et d'emballages.**

Sur le segment des livraisons aux particuliers, la plateforme d'intermédiation Uber Eats s'est engagée à mener, dès le premier semestre 2021, deux expérimentations parallèles : tester un modèle où le client apporte son propre contenant au restaurant pour la restauration à emporter et expérimenter un modèle de consigne en partenariat avec Bioburger s'agissant de la livraison de repas. Le leader Deliveroo s'engage de son côté, au cours de la même période, à mener une expérimentation de réemploi dans un ou plusieurs restaurant(s) en Île-de-France, via un modèle où le client final apporte son propre contenant. Le restaurant virtuel Saveurs et Vie doit pour sa part mener des tests de modèles de réemploi des contenants, en partenariat avec la start-up Uzaje, dans plusieurs centres communaux d'action sociale (CCAS) de la région Île-de-France à partir du mois de mars 2021. Ces différents tests visent à valider un modèle de réemploi avant de le proposer à l'ensemble de ses clients. Enfin, Tiptoque s'engage à continuer de déployer en 2021 sa solution permettant l'utilisation de contenants réemployables, à la fois pour la vente à emporter et pour la livraison de repas, à Paris et dans les communes limitrophes, à d'autres chefs relevant de son collectif en plus des quatre chefs qui l'utilisent déjà.

Le segment des livraisons en entreprise, sur lequel interviennent des restaurants virtuels avec un service intégré de livraison dont une partie est à la fois présente sur le marché B to C (vers les particuliers) et sur celui du B to B (à destination des entreprises), fera également l'objet de plusieurs tests dans le courant de l'année 2021.

600 millions

Le nombre estimé d'emballages à usage unique utilisés en France pour les repas livrés en 2019.

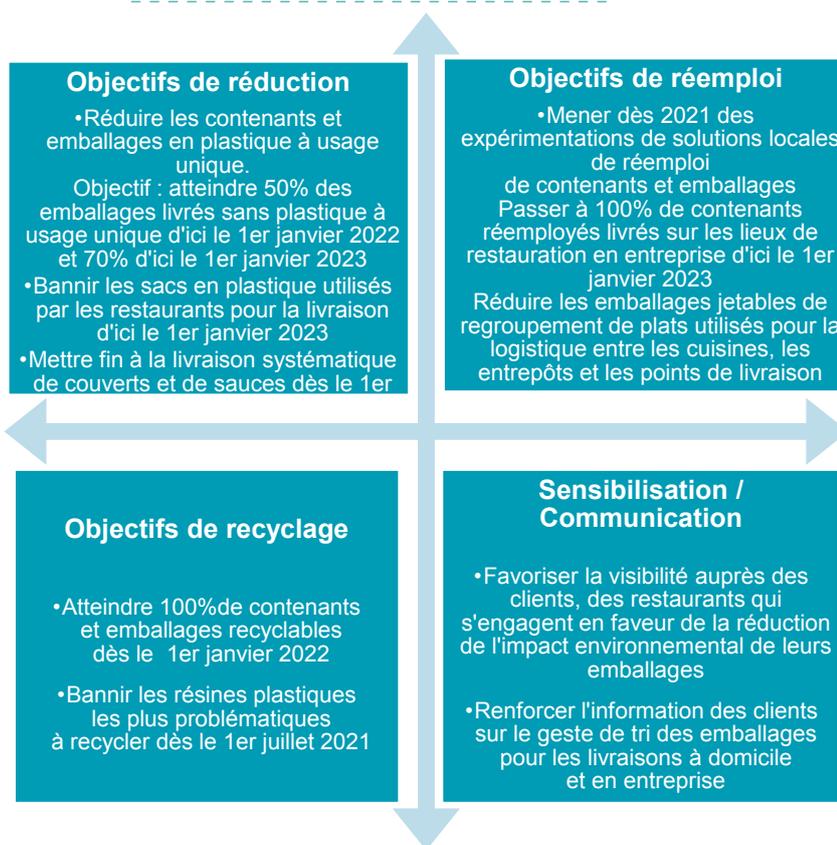
LES PLATEFORMES DE LIVRAISON PASSENT À L'OFFENSIVE

Popchef, Foodles, Frichti, FoodChéri, Nestor ou encore Tiptoque doivent ainsi conduire diverses expérimentations, seuls ou en partenariats, auprès d'une ou de plusieurs de leurs entreprises clientes.

Afin de suivre la mise en œuvre et l'évaluation des engagements, le ministère de la transition écologique a déployé trois grandes mesures. Pour l'animation de la démarche, le suivi du bon déroulement des expérimentations et l'identification des freins à lever pour faciliter le développement rapide du réemploi, un comité de suivi réunira les signataires tous les deux mois. Parallèlement, une communication sur la réalisation des engagements

sera organisée tous les six mois à compter de la date de la signature, à partir de la remontée des informations grâce à un point d'avancement réalisé par les signataires. Enfin, les plateformes d'intermédiation devront mettre en place des indicateurs de suivi permettant de mesurer la quantité de restaurants passant à l'utilisation d'emballages et contenants plus vertueux. Dans le cadre de la charte signée, le ministère de la transition écologique s'engage de son côté à accompagner et à soutenir les expérimentations de réemploi menées par les acteurs de la restauration livrée, avec l'appui de l'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie).

MESURES DE LA CHARTE D'ENGAGEMENT SIGNÉE EN FÉVRIER 2021 PAR 11 PLATEFORMES D'INTERMÉDIATION ET RESTAURANTS VIRTUELS



Traitement IndexPresse. Source : Ministère de la Transition Écologique

L'enjeu des ressources humaines

Fidéliser et attirer de nouveaux livreurs

Pour les grands agrégateurs-livreurs, la **valorisation des ressources humaines tend à s'imposer depuis quelques années comme un axe d'amélioration de plus en plus prégnant**. En 2020, les initiatives engagées par les trois principaux agrégateurs se sont d'ailleurs multipliées, motivées par des impératifs de fidélisation des livreurs et d'amélioration de leur image auprès du grand public, écornée par les revendications et les critiques grandissantes envers les pratiques des plateformes. La *marketplace* Just Eat s'est particulièrement illustrée en bouleversant le modèle économique traditionnel du secteur, qui reposait jusque-là sur le recours à des livreurs indépendants sous statut d'autoentrepreneurs. En recrutant 300 coursiers en CDI à Paris en novembre 2020 et en lançant un plan de recrutement de 4 500 livreurs supplémentaires dans toute la France d'ici fin 2021 sous ce statut, **Just Eat a désormais ouvert le secteur au salariat tout en internalisant la livraison**, jusque-là confiée à des opérateurs extérieurs. "On souhaite professionnaliser ce métier de livreur et les sécuriser. Pour nous, c'est une alternative plus responsable à offrir à nos clients et à nos restaurateurs", affirmait début février 2021 Meleyne Rabot, directrice générale chez Just Eat France, dans une interview accordée à *BFM TV*. "Le principal avantage pour les livreurs, c'est une rémunération de 10,30 euros de l'heure, quel que soit le nombre de courses qu'ils livrent", indiquait-elle sur *Franceinfo*. Jusqu'à fin 2020, Just Eat faisait appel soit aux livreurs des restaurants, soit aux coursiers de Stuart grâce à un partenariat pour la livraison signé en 2016. "Cette nouvelle offre s'adresse aux 20 % d'indépendants et de grandes chaînes de fast-foods qui n'ont pas leurs coursiers", précisait Meleyne

54 000

Le nombre de livreurs dans la flotte des deux plateformes leaders (Deliveroo, Uber Eats) en France en 2020.

Sources : Deliveroo et Uber Eats

Rabot au *Journal du Dimanche*.

À défaut de s'aligner sur la stratégie de Just Eat, les deux principaux rivaux de la *marketplace* ont eux aussi mis en place des mesures en faveur de leurs livreurs. **L'Américain Uber Eats agit sur la formation professionnelle**. Afin de renforcer l'insertion des nouveaux arrivants pour lesquels le Français n'est pas la langue maternelle, l'agrégateur a lancé au troisième trimestre 2020 son programme pilote Wero, un programme d'accompagnement gratuit qui a pour objectif de les aider à maîtriser le vocabulaire nécessaire à leur activité de livreur. Parallèlement, l'entreprise propose depuis octobre 2020, en partenariat avec Chance, un parcours de coaching en ligne de reconversion professionnelle individualisée et adaptative pour les livreurs. "70 % des livreurs utilisent Uber Eats en complément d'une activité. Ils cherchent de la flexibilité. Un certain nombre d'entre eux sont aussi en quête de nouveaux projets professionnels. Il faut pouvoir les accompagner", déclarait Bastien Pahun, directeur général d'Uber Eats France, en novembre 2020 dans *Les Échos*. En novembre 2020, Deliveroo a pour sa part engagé une initiative pour accroître la rémunération de ses livreurs partenaires. Il a déployé sur son application une **fonctionnalité permettant de verser un pourboire ou un supplément de pourboire qui est intégralement perçu par le livreur après la course**. Selon un communiqué publié par Deliveroo, "le premier confinement s'est traduit par une progression de près de 75 % du nombre de commandes faisant l'objet d'un pourboire pour les livreurs sur l'application Deliveroo. Le montant s'élevait à 2 euros en moyenne".

Densifier le maillage territorial

Les petites villes en région comme cibles prioritaires

Depuis 2017, les **grands agrégateurs-livreurs ont intensifié leur expansion sur le territoire français pour pérenniser leur développement.** Historiquement implantés à Paris et dans les départements de la petite couronne, **ils ont progressivement déployé leur service de livraison dans les grandes et moyennes agglomérations, et, désormais, dans les petites villes situées en région,** face à la saturation de l'activité en région parisienne.

Le réseau de villes couvertes par le service de livraison de Deliveroo s'est ainsi étendu, en l'espace de près de six ans, au rythme d'une cinquantaine de nouvelles villes desservies et environ 20 agglomérations par mois depuis sa création (données arrêtées à fin février 2021). "L'expansion géographique est le pilier de notre croissance, et donc notre priorité. Nous voulons améliorer et accroître notre couverture le plus rapidement possible afin de toucher le plus de monde. Après avoir conquis les grandes villes, on s'oriente désormais vers les plus petites où la livraison de repas est moins inscrite dans les mœurs", indiquait Alessandro Celli, directeur général Europe de Deliveroo, dans une interview publiée en juillet 2019 dans le journal *Les Échos*. En 2020, il a entre autres déployé son service à Agen, à Valenciennes et à Quimper. Mise en suspens dans le contexte de la crise sanitaire de 2020-2021, cette expansion devrait reprendre à court terme. "Nous avons toujours l'ambition de nous développer partout en France. Certains projets d'expansion géographique ont dû être mis en pause pour mieux réagir à l'après-confinement. Quand les trois conditions (variété de restaurants, flotte de livreurs disponible et clientèle en attente) seront réunies, des projets ne sont pas exclus", déclarait Damien Stephan, responsable de la communication corporate chez Deliveroo France, dans une interview accordée au journal *Sud Ouest* en octobre 2020. Selon un article publié début

mars 2021 dans *La Voix du Nord*, la plateforme britannique envisage de déployer son service de livraison dans les villes de Lomme, Haubourdin et Sequedin (toutes trois situées dans le département du Nord) en avril 2021.

De son côté, l'Américain Uber Eats indiquait être "présent dans plus de 230 agglomérations françaises" et couvrir 54 % de la population selon un article publié en février 2021 dans le journal *Le Parisien*. Depuis sa création en mars 2016, la plateforme américaine a ainsi étoffé chaque mois sa couverture géographique d'environ 47 agglomérations supplémentaires. Le déploiement d'Uber Eats a été d'une telle ampleur que l'agrégateur serait présent dans la totalité des villes de plus de 10 000 habitants en France, atteignant ainsi l'objectif qu'il s'était initialement fixé fin 2019. Dans une interview publiée en février 2020 dans la revue *Snacking*, Stéphane Ficaja évoquait le plan de maillage du territoire de l'enseigne pour l'année 2020: "L'objectif est de 50 agglomérations supplémentaires en fin d'année; nous nous intéressons à de plus petites villes et comptons couvrir les deux tiers du territoire à 12-18 mois. Il existe encore de nombreuses zones blanches sans livraison. À nous d'y créer une activité dynamique et pérenne aux côtés des acteurs locaux." Parmi les exemples les plus récents, Uber Eats a étendu en mai 2020 son service de livraison à 75 villes supplémentaires dans les départements du Nord et du Pas-de-Calais, d'après les informations du journal *Lille Actu*. "Dans les départements du Nord et du Pas-de-Calais, Uber Eats souhaite maximiser sa couverture et proposer [son] application à un bassin de population toujours croissant afin de permettre au plus grand nombre d'avoir accès à son service de livraison que ce soit à domicile, au bureau ou chez des amis", expliquait, Guillain Borde, responsable de l'expansion d'Uber Eats en France, en mai 2020 dans le journal lillois.

Trouver des relais de croissance

Miser sur le marché captif des restaurants virtuels

Conscientes du potentiel de développement des restaurants virtuels pour les années à venir, les plateformes de livraison de repas cherchent à investir ce créneau, par essence associé à la livraison.

En mars 2020, Uber Eats a lancé en France sa première chaîne de restaurants virtuels. Baptisée "Maison Poké", elle a été développée en partenariat avec la franchise spécialisée dans les sushis Côté Sushi et le chef cuisinier Marion Flipo. À son lancement, la chaîne proposait cinq recettes de poké hawaïennes innovantes et avait été déployée dans huit zones de livraison parmi lesquelles tous les arrondissements de Paris, Boulogne, Bois-Colombes, Versailles, Bordeaux, Marseille, Grenoble et Nogent-sur-Marne. "Nous croyons fortement en leur intérêt et leur montée en puissance pour aider les restaurateurs à trouver d'autres sources de chiffre d'affaires additionnel. En ce sens, nous les accompagnons dans la création d'une deuxième marque différente, compatible avec leur savoir-faire et sur une thématique qui ferait défaut sur la zone où ils opèrent", expliquait fin février 2020 Stéphane Ficaja, directeur général de la plateforme en France dans une interview accordée au magazine *Snacking*. "Mille restaurants virtuels sont

déjà à notre carte, dont 50 % à Paris. 73 % sont des restaurants indépendants, 15 % des chaînes comme Maison Poké créée par exemple avec la chaîne Côté Sushi et 12 % de cuisines dédiées à la livraison comme Taster ou Dark Kitchen avec les différentes marques qu'ils proposent", précisait-il. Durant l'été 2018, Deliveroo a de son côté inauguré à Saint-Ouen, en banlieue parisienne, son premier site Deliveroo Editions, un concept de cuisines partagées exclusivement dédiées à la livraison. La plateforme loue des cuisines, avec des équipements de pointe, à des restaurateurs. Ce concept permet aux restaurateurs de tester le potentiel d'un nouveau marché, ou de desservir un quartier dans lequel ils ne sont pas implantés. Son lancement s'est accompagné de la création de marques virtuelles. "Ce nouveau concept de cuisines offre en effet à nos restaurateurs et livreurs partenaires l'opportunité d'augmenter leur chiffre d'affaires, et à nos clients d'accéder à une nouvelle offre de plats savoureux", indiquait Will Shu, CEO et fondateur de Deliveroo dans un communiqué de presse publié à l'été 2018. Depuis, Deliveroo a ouvert deux autres cuisines partagées en région parisienne: à Courbevoie en octobre 2018 et à Aubervilliers en avril 2021. Selon un communiqué de la plateforme en avril 2021, "cinq à six sites Editions supplémentaires devraient ouvrir en France" en 2021.

Pour les plateformes de livraison, l'intérêt de ces opérations est triple. **Grâce aux cuisines partagées, elles captent de nouveaux restaurateurs et drainent une source de revenus complémentaires substantiels** en touchant une commission sur le prix de la commande passée auprès du restaurant virtuel plus élevée que celle prélevée pour un restaurant classique. À travers les marques virtuelles, les plateformes sont aussi susceptibles de **générer davantage de trafic sur leurs applications et leurs sites internet et de capter ainsi de nouveaux consommateurs.**

28

Le nombre de restaurants opérant dans les 3 cuisines partagées ouvertes par Deliveroo en France depuis 2018.

Source : Deliveroo.

LES FORCES EN PRÉSENCE

Panorama des acteurs et des caractéristiques structurelles du secteur

Le secteur de la livraison de repas à domicile est encore relativement peu atomisé en France.

Dans sa *Revue stratégique* consacrée à la livraison de repas publiée en juillet 2019, le cabinet Food Service Vision identifiait une cinquantaine de start-up positionnées dans la livraison de repas à domicile et au bureau.

La majeure partie des intervenants se compose d'agrégateurs-livreurs et de restaurants virtuels avec ou sans livraison intégrée. Chacune de ces deux catégories totalise 47 % des sociétés du panel IndexPresse, composé d'une quarantaine d'intervenants. Non dépendants de l'offre des commerçants, les restaurants virtuels peuvent proposer des positionnements plus différenciants.

En ce qui concerne la taille, ils présentent des profils variés: de quelques salariés pour certaines à plus d'une centaine pour d'autres.

Le secteur se caractérise par ailleurs par la jeunesse de ses acteurs. Environ deux sociétés sur trois du panel ont été créées au cours de la période 2015-2020.

Ce phénomène n'est pas étonnant: il accompagne le développement de l'économie des plateformes dans sa globalité, qui repose sur l'essor des médias sociaux et la généralisation de l'usage des smartphones.

Les opérateurs sont avant tout concentrés en Île-de-France, et notamment dans la capitale, bassin historique d'implantation et zone à très forte densité de population. 56 % des acteurs de l'échantillon réalisé par IndexPresse sont localisés à Paris ou dans sa proche banlieue, 60 % sont franciliens. La focalisation dans les grandes villes suit la même logique, la clientèle urbaine et

plutôt aisée s'y combinant avec une facilité de livraison accrue. Ces agglomérations constituent également des pôles touristiques, ce qui augmente les flux de clients potentiels de manière saisonnière ainsi que le nombre de restaurants présents.

L'activité du secteur est fortement concentrée, distribuée entre quelques opérateurs seulement. Les plateformes captaient à elles seules 7 commandes sur 10 en 2020.

En ce qui concerne la structure de l'offre, la plus grande partie des acteurs recensés dans l'étude s'adresse à la fois aux particuliers et aux salariés,

que ce soit dans le cadre de livraisons sur le lieu de travail habituel ou à domicile.

Cette approche diversifiée s'est développée à la faveur de la crise sanitaire due au Covid-19, qui a contraint certaines start-up axées sur le marché professionnel à se tourner vers la livraison à domicile. Ce virage leur a permis de continuer à fournir des repas aux salariés en télétravail. Néanmoins, certaines entreprises restent positionnées sur un seul de ces segments.

L'acquisition de nouveaux clients et la logistique propre à chacun sont en effet différentes et ne requièrent pas les mêmes compétences.

La diversité de l'offre et l'agilité demeurent primordiales pour répondre à la demande des particuliers et accomplir la livraison rapide de destinations variées. Quant au marché professionnel, il nécessite une plus grande efficacité dans la production comme dans la livraison: la rotation de formules moins nombreuses et les commandes groupées y constituent des facteurs clés pour le succès de l'entreprise.

70 %

La proportion des commandes de repas en livraison passées via les plateformes de livraison en 2020.

Source: Food Service Vision

Liste des principales entreprises du secteur

Nom de l'entreprise	Activité	Catégorie	Date de création (France)	Siège
AVEKAPETI	Plats préparés par des chefs identifiables et livrés à domicile, insiste sur le fait maison	Restaurant virtuel	2016	PARIS (75)
BASIL	Prépare et livre des repas pour les entreprises	Restaurant virtuel	2017	MARSEILLE (13)
CLASS'CROUTE	Livraison et click&collect de repas pour les entreprises : petit-déjeuner, déjeuner, sandwichs et buffets	Restaurant virtuel	1987	LES ULIS (91)
COOP'CYCLE	Rassemble et soutient de multiples sociétés de livraison coopérative	Fédération	2017	PARIS (75)
DEJBOX	Prépare et livre des repas pour les entreprises	Restaurant virtuel	2015	MARCO-EN-BAROEUL (59)
DELEKT	Plateforme de livraison de repas préparés par et pour des particuliers	Agrégateur-Livreur	2020	PARIS (75)
DELIVEROO	Livraison des plats des restaurateurs recensés sur la plateforme	Agrégateur-Livreur	2015	PARIS (75)
EAT TO EAT	Plateforme de livraison de repas préparés par et pour des particuliers	Agrégateur-Livreur	2020	SUISSE
EATIC	Spécialisé dans la préparation et la livraison de plats végétariens et vegans	Restaurant virtuel	2020	PARIS (75)
FEEDMI	Livraison des plats des restaurateurs recensés sur la plateforme	Agrégateur-Livreur	2019	LILLE (59)
FOODCHÉRI	Prépare et livre des repas pour les entreprises	Restaurant virtuel	2015	PARIS (75)
FRICHTI	Prépare et livre des repas pour les entreprises et les particuliers	Restaurant virtuel	2015	PARIS (75)
GLOVO	Plateforme généraliste de livraison de plats et autres colis	Agrégateur-Livreur	2016	PARIS (75)
GROOD (ex-CHRONORESTO)	Plateforme centrée sur les commandes groupées de particuliers ou de salariés	Agrégateur-Livreur	2008	NANTERRE (92)
HOPLUNCH	Livraison aux salariés de plats préparés par des restaurateurs partenaires	Restaurant virtuel	2017	STRASBOURG (67)
JUST EAT (ex-ALLORESTO)	Recense les offres de restaurants se chargeant de la livraison de leurs plats	Agrégateur	1998	PARIS (75)
KOOGLOF	Livraison des plats des restaurateurs recensés sur la plateforme, à domicile et au bureau	Agrégateur-Livreur	2020	STRASBOURG (67)
LA CANTIINE	Prépare et livre des repas pour les entreprises	Restaurant virtuel	2016	NIORT (79)
LES COMMIS	Livraison à domicile de paniers d'ingrédients pour réaliser des recettes spécifiques	Restaurant virtuel	2012	GENNEVILLIERS (92)
LES MENUS SERVICES	Livraison de repas destinés aux personnages âgées	Restaurant virtuel	2007	BOULOGNE-BILLANCOURT (92)
LES RESTOS EN LIGNE	Franchise multi-marques de restaurants virtuels : fromagerie, brunch, spécialités italiennes, burgers, etc.	Restaurant virtuel	2015	PARIS (75)
L'ÉTOILE DES GOURMETS	Préparation et livraison de plats gastronomiques pour les particuliers	Restaurant virtuel	2014	LA CELLE SAINT CLOUD (78)
LILLE BIKE (OPTÉOS)	Plateforme généraliste de livraison de plats et autres colis	Agrégateur-Livreur	2010	LILLE (59)
LIVRAISONRESTO	Livraison de plats à domicile et en entreprise	Agrégateur-Livreur	2010	PARIS (75)
MEET MY MAMA	Traiteur spécialisé dans les cuisines du monde, cible les entreprises	Restaurant virtuel	2017	PARIS (75)

Nom de l'entreprise	Activité	Catégorie	Date de création (France)	Siège
MYCUISTOT	Prépare et livre des repas pour les particuliers	Restaurant virtuel	2014	PARIS (75)
MYRESTOBOX	Plateforme de livraison de repas haut de gamme et écoresponsables pour les particuliers	Agrégateur-Livreur	2015	LAMBERSART (59)
NAOFOOD	Livraison des plats des restaurateurs recensés sur la plateforme	Agrégateur-Livreur	2020	NANTES (44)
NESTOR	Préparation et livraison de plats gastronomiques pour les particuliers et les entreprises	Restaurant virtuel	2015	LEVALLOIS-PERRET (92)
OOP'S	Livraison de petits déjeuners et brunch à domicile et en entreprise	Agrégateur-Livreur	2018	ANNECY (74)
PETIT BRUNCH	Livraison à domicile de produits de boulangerie	Agrégateur-Livreur		
POPCHEF	Prépare et livre des repas pour les entreprises	Restaurant virtuel	2019	PARIS (75)
RESTAU DU COIN	Livraison des plats des restaurateurs recensés sur la plateforme	Agrégateur-Livreur	2021	
RESTO IN	Livraison des plats des restaurateurs recensés sur la plateforme	Agrégateur-Livreur	2005	PARIS (75)
RESTO MALIN	Recense les offres de restaurants se chargeant de la livraison de leurs plats	Agrégateur	2010	KIRCHEIM (67)
RIPAYON	Prépare et livre des repas pour les entreprises	Restaurant virtuel	2017	LEVALLOIS-PERRET (92)
RUTABAGO	Livraison à domicile de paniers d'ingrédients pour réaliser des recettes spécifiques	Restaurant virtuel	2016	SAINT-DENIS (93)
SICKLO	Livraison des plats des restaurateurs recensés sur la plateforme	Agrégateur-Livreur	2019	GRENOBLE (38)
STUART	Plateforme de livraison sur le dernier kilomètre de colis divers	Agrégateur-Livreur	2014	PARIS (75)
TOUT&BON	Livraison de repas pour les entreprises (déjeuners et buffets) et pour les particuliers (buffets)	Restaurant virtuel	2009	VILLENEUVE D'ASCQ (59)
UBER EATS	Livraison des plats des restaurateurs recensés sur la plateforme	Agrégateur-Livreur	2016	PARIS (75)
YPER	Plateforme de livraison collaborative diversifiée	Agrégateur-Livreur	2016	ROUBAIX (59)
ZITICITY	Livraison de colis divers pour les entreprises	Agrégateur-Livreur	2020	PARIS (75)

Traitement IndexPresse. Sources : Kompass, societe.com, et sites web des entreprises concernées.

LEXIQUE

- **Binge-watching**

Phénomène sociétal consistant à visionner de nombreux contenus vidéo d'affilée.

- **“Dark kitchen”**

Établissements de restauration à emporter uniquement digitaux. Ils n'accueillent aucun public et fonctionnent par le biais de plateformes.

- **Fast casual**

Nouveau concept associant la rapidité de service propre aux fast-foods à des repas plus sains et équilibrés.

- **Foodtech**

Recouvre l'ensemble des développements numériques dans le domaine de l'alimentaire, de la production à la distribution en passant par le packaging ou encore les services de restauration.

- **Restauration hors domicile**

Regroupe tous les repas qui ne sont pas pris au sein du domicile: restaurants, fast-foods et autres enseignes du snacking, restauration collective, etc.

- **Homing**

Tendance favorisant le bien-être à domicile et les activités au sein du foyer, tant au niveau de l'alimentaire que dans d'autres domaines (bricolage, équipement multimédia, etc.).

- **Marque blanche**

Concerne des solutions développées pour des tiers, sans que l'entreprise productrice soit mentionnée aux utilisateurs finaux. La solution met uniquement en valeur la marque de la société cliente.

- **Delivery crowdsourcing**

En français: “livraison collaborative”. Service basé sur l'intervention de particuliers dans la livraison des colis.

SOURCES UTILISÉES

- Aizicovici Francine, "Just Eat change de modèle et passe au salariat", *lemonde.fr*, février 2021
- Bartnik Marie, "Cuisines fantômes pour restaurants virtuels", *lefigaro.fr*, février 2021
- Beghin Xavier, "Eat to Eat. Comme chez soi", *Trends-Tendances*, 17 décembre 2020, p.72
- Bertrand Cécile, "'Dark kitchen': ces restaurants 2.0 dopés par la crise sanitaire", *lefigaro.fr*, décembre 2020
- Bidault Lucas, "La foodtech française mise sur la livraison au bureau", *lesechos.fr*, juillet 2019
- Blouin François, "Livraison de repas: le grand bouleversement de l'industrie de la restauration", *lopinion.fr*, juillet 2019
- Blouin François, "Livraison: une affaire qui roule? (dossier Food Service Vision)", *B.R.A Tendances Restauration*, décembre 2018
- Bonnel Cyril, "Cookoo veut promouvoir la restauration livrée et responsable", *Agra Alimentation*, 24 septembre 2020
- Bonnel Cyril, "Dejbox: virage à 180° pour s'adapter au confinement", *Agra Alimentation*, 23 avril 2020, p.17-18
- Bonnel Cyril, "Eatic recherche 1 M€ pour assurer son décollage", *Agra Alimentation*, 28 janvier 2020, p.18
- Bonnel Cyril, "Ella: une alternative à la crise pour traiteurs, restaurateurs et particuliers", *Agra Alimentation*, 19 novembre 2020, p.17
- Bonnel Cyril, "Epicery s'ouvre aux traiteurs et restaurateurs", *Agra Alimentation*, 4 février 2021, p.15
- Bonnel Cyril, "Foodtech: comment les start-up s'adaptent au confinement", *Agra Alimentation*, 2 avril 2020, p.2-4
- Bonnel Cyril, "La Belle Vie lève 11,60 M€ auprès de Capagro, FJ Labs, A Plus Finance et Céleste Management", *Agra Alimentation*, 25 juin 2020, p.19
- Bonnel Cyril, "Le traiteur frais doit s'adapter aux nouvelles habitudes des Français", *Agra Alimentation*, 19 novembre 2020, p.32-33
- Bonnel Cyril, "Les Menus Services terminent une année 2020 en forte hausse", *Agra Alimentation*, 28 janvier 2020, p.17
- Bonnel Cyril, "Pépé le roi du poulet, un concept pour aider les restaurateurs", *Agra Alimentation*, 5 novembre 2020, p.23-24
- Bonnel Cyril, "Potager City dans l'orbite de Carrefour", *Agra Alimentation*, 23 janvier 2020, p.17
- Bouaziz Dalila, "Shopopop et Intermarché s'associent dans la livraison des courses à domicile", *ecommercemag.fr*, 9 avril 2018
- Boulate Camille, "Restauration: 73 % des Français affichent leur volonté de retourner au restaurant", *L'Officiel de la Franchise*, décembre 2020
- Bouleau Claire, "'La Belle Vie signe un partenariat avec Système U'", *Challenges*, 25 juin 2020, p.46
- Bouleau Claire, "'Pour se développer, Dejbox fait entrer Carrefour au capital'", *Challenges*, 16 janvier 2020, p.41
- Boyer Clémence, "Bousculade de start-up sur la pause déjeuner et la livraison de repas", *lesechos.fr*, 15 mai 2017
- Bravo Encarna, "Uber Eats s'associe à VelyVelo pour accélérer la livraison à vélo électrique", *Neorestaurant*, janvier 2021
- Bregeras Guillaume, "Dark kitchen, le concept qui affole la foodtech", *lesechos.fr*, décembre 2020
- Briard Clotilde, "Avec la crise sanitaire, la livraison de repas est entrée dans nos mœurs", *lesechos.fr*, janvier 2021



SOURCES UTILISÉES

- Briard Clotilde, "Confinement: comment les restaurants essayent de limiter les dégâts", *lesechos.fr*, novembre 2020
- Briard Clotilde, "Just Eat va embaucher 4 500 livreurs", *lesechos.fr*, janvier 2021
- Briard Clotilde, "Quand la livraison de repas rime avec celle des courses", *lesechos.fr*, février 2021
- Chenevoy Clotilde, "Pourquoi les distributeurs s'allient aux plateformes de livraison", *LSA*, 16 juillet 2020, p.24-25
- Cimino Valentin, "Glovo: l'app espagnole lance Q-Commerce pour révolutionner la livraison", *siecdigital.fr*, 16 novembre 2020
- Colas Des Francs Ophélie, "Dark kitchen: la recette gagnante des restaurants 100 % livraison", *lesechos.fr*, mars 2020
- Corot Léna, "Glovo veut multiplier les locaux dédiés aux livraisons rapides à domicile", *usine-digitale.fr*, 20 janvier 2021
- Daboval Adeline, "Livraison de repas: comment la crise du Covid-19 a boosté le secteur", *leparisien.fr*, février 2021
- De Matharel Lélia, "Intermarché teste la livraison collaborative dans neuf de ses drives", *Isa-conso.fr*, 9 avril 2018
- Delfortrie Perrine, "La crise va permettre d'accélérer des concepts déjà existants", *Agra Alimentation*, 11 juin 2020, p.1, 3-5
- Delvallée Julie, "L'appétit grandissant des distributeurs pour la foodtech", *LSA*, 24 septembre 2020, p.8-12, 14
- Deneux Mickaël, "La livraison collaborative prend de l'épaisseur", *LSA*, 4 juin 2020, p.24
- Deschamps François, "En pleine ébullition, le marché de la livraison de repas aiguise les appétits", *LSA*, décembre 2015
- Desvernois Matias, "Une livraison à domicile chahutée (dossier)", *Neorestaurant*, mai 2019, p.33-41
- Dubois Côme, "Covid-19: les plateformes de livraison de repas à domicile s'en sortent bien", *lefigaro.fr*, août 2020
- Ermenier Karine, "Les plats cuisinés Food Chéri gagnent en productivité avec Guelt", *Process Alimentaire*, mai 2020, p.54
- Escande Philippe, "Personne ne peut affirmer que le marché de la livraison de repas sera rentable un jour", *lemonde.fr*, juin 2020
- Fauconnier Flore, "Monoprix investit dans Epicery en vue de le racheter", *Isa-conso.fr*, 7 décembre 2017
- Fedèle Paul, "Dark Kitchen, En France, nous ne sommes qu'au début de l'histoire, selon Clément Benoit, Not So Dark", *snacking.fr*, février 2021
- Fedèle Paul, "Uber Eats, une 4^e bougie en mars et l'ambition de couvrir 2/3 du territoire dès 2021", *snacking.fr*, février 2020
- Fedèle Paul, "Une levée de fonds de 20 M€ pour Not So Dark avec 30 cuisines fantômes et 20 marques virtuelles en projet", *snacking.fr*, février 2021
- Food Service Vision, "Revue Business Livraison 2021", février 2021
- Frumholtz Marie, "Le bond technologique des restaurateurs", *Neorestaurant*, juin-juillet 2020, p.28-31
- Garcin-Berson Wladimir, "Coronavirus: la livraison de repas à domicile, remède miracle ou aberration?", *lefigaro.fr*, mars 2020
- Girard Laurence, "La restauration se relance en misant sur la vente à emporter", *lemonde.fr*, mai 2020
- Gully Hélène, "Alessandro Celli, directeur général Europe: « À la fin de l'année, 21 millions de Français auront accès à Deliveroo »", *lesechos.fr*, juillet 2019

SOURCES UTILISÉES

- Hadni Dounia, "Des repas livrés à vélo connecté", *liberation.fr*, juin 2020
- Kovacs Stéphane, "La livraison à domicile révolutionne le quotidien des Français", *lefigaro.fr*, février 2021
- Lafitte Irina, "Face à la crise, Elio mise sur la flexibilité", *Agra Alimentation*, 29 octobre 2020, p.19-20
- Le Borgne Jonathan, "Les chiffres de la grande distribution en France", *jebossseengrandedistribution.fr*, 21 mai 2020
- Lebelle Aurélie, "En 2021, qui seront les gagnants et les perdants de la reprise économique?", *leparisien.fr*, mars 2021
- Lelièvre Adrien, "Just Eat et Zitivity veulent se démarquer des grandes plateformes de livraison de repas", *lesechos.fr*, février 2021
- Lelièvre Adrien, "Les start-up de livraison de courses à la demande prêtes à déferler sur l'Europe", *lesechos.fr*, février 2021
- Lemoine Nadine, "La restauration livrée, une solution d'avenir?", *L'Hôtellerie Restauration*, 14 novembre 2020, p.4, 6
- Lemoine Nadine, "Vente à emporter et livraison: les opportunités à saisir", *L'Hôtellerie Restauration*, 11 décembre 2020, p.8
- Lempereur Jérémie, "Nos supermarchés dopés au digital", *Trends-Tendances*, 14 janvier 2021, p.54-56
- Leroy Thomas, "Malgré le Covid, pourquoi la livraison de repas n'explose pas (encore) en France?", *BFM Business*, février 2021
- Loye Déborah, "Covid: la digitalisation des restaurants crée des opportunités pour les start-up", *lesechos.fr*, octobre 2020
- Ly Anaïs, "Les start-up de livraison à domicile: l'analyse d'un business model réussi", *mti-review.com*, 14 mars 2016
- Merlaud Benoît, "Le grand bond de la livraison", *Linéaires*, juin-juillet 2020, p.21-25
- Nodin Yannick, "Deliveroo lance le pourboire digitalisé, après la livraison", *Neorestauraton*, novembre 2020
- Nodin Yannick, "Deliveroo, à son tour, ouvre ses services en marque blanche", *Neorestauraton*, mars 2021
- Nodin Yannick, "Des consommateurs friands de livraison, mais plus frileux sur leurs futures sorties au restaurant", *Neorestauraton*, avril 2020
- Nodin Yannick, "Just Eat France lance un second plan de soutien aux restaurants", *Neorestauraton*, octobre 2020
- Nodin Yannick, "Le marché de la restauration livrée a progressé de 47 % depuis 2018, selon Food Service Vision", *Neorestauraton*, mars 2021
- Nodin Yannick, "Uber Eats décline son service en marque blanche", *Neorestauraton*, février 2021
- P.L., "Le Covid soutient restauration rapide, livraison, drive et vente à emporter", *BFM Business*, février 2021
- Palierse Christophe, "Le secteur de la livraison de repas en pleine effervescence", *lesechos.fr*, janvier 2020
- Plichon Odile, "Après Deliveroo et Just Eat, Uber Eats lance son système d'abonnement", *leparisien.fr*, janvier 2021
- Plichon Odile, "Crise dans la grande distribution: les gagnants et les perdants", *leparisien.fr*, 15 juillet 2019
- Sicard Claire, "Carrefour étend son partenariat avec Uber Eats à toute la France", *Business Insider*, juillet 2020
- Verge Pauline, "Livraison à vélo: comment les coopératives s'organisent", *lesechos.fr*, décembre 2020
- Visseyrias Mathilde, "Deliveroo veut accélérer face à Uber Eats en France", *lefigaro.fr*, septembre 2019
- Visseyrias Mathilde, "Livraison: Just Eat relance la guerre commerciale", *lefigaro.fr*, septembre 2020
- Visseyrias Mathilde, "Restauration: la livraison, grande gagnante de la crise", *lefigaro.fr*, septembre 2020



SOURCES UTILISÉES

- "6 start-up françaises qui vous livrent votre repas à la maison", *maddyness.com*, 28 janvier 2021
- "Avec 47 % de croissance en 2 ans, la livraison révolutionne le modèle des restaurateurs", *snacking.fr*, mars 2021
- "Covid-19: la crise sanitaire provoque le boom de la restauration rapide, de la livraison et du drive", *LCI*, février 2021
- "E-commerce: la stratégie de Franprix pour s'adapter à l'évolution des comportements", *actu-retail.fr*, 15 mai 2020
- "Étude sur le business de la livraison: 'l'année pivot', selon Food Service Vision", *B.R.A Tendances Restauration*, mars 2021
- "Food service & Covid 19: focus sur les effets du second confinement", *B.R.A Tendances Restauration*, décembre 2020
- "FoodTech: comment la restauration d'entreprise innove face à la crise", *frenchweb.fr*, octobre 2020
- "Just Eat mobilise 1 M€ pour soutenir les restaurateurs", *snacking.fr*, avril 2020
- "La livraison et ses 3,3 milliards d'euros boostent la croissance de la restauration", *Hôtellerie Restauration Infos*, juillet 2019
- "La pépète Ripayon propose des repas collectifs faits maison à livrer en entreprise", *bfmtv.com*, 27 novembre 2020
- "Le click & collect s'installe dans le hors foyer", *Neorestaurant*, janvier 2020
- "Le succès d'Yper, acteur de la livraison collaborative", *euratechnologies.com*, 14 décembre 2020
- "Les Français convaincus par la livraison de repas depuis le confinement", *snacking.fr*, août 2020
- "Livraison de repas: des entreprises signent une charte pour réduire les déchets et emballages à usage unique", *lefigaro.fr*, février 2021
- "Nicolas Nouchi (CHD Expert): 'La livraison alimentaire est devenue un segment à part entière'", *ActuRetail*, février 2021
- "Phénomène mondial, les livraisons de repas ont explosé en 2020", *ladepeche.fr*, février 2021
- "Repas livrés à domicile: des entreprises s'engagent pour réduire les emballages", *lesechos.fr*, février 2021
- "Resto In, le pionnier de la livraison", *entreprendre.fr*, 6 février 2017

La collection IndexPresse *Business Etude*

Comment accéder à des données fiables, pertinentes et surtout synthétisées, alors que l'information n'a jamais été aussi accessible en apparence ?

Voilà une question à laquelle sont confrontés quotidiennement les décideurs dans les entreprises lorsqu'il s'agit de prendre les bonnes décisions.

C'est pourquoi nous avons créé la collection **IndexPresse Business Etude**, des études sectorielles complètes, réalisées à partir des plus grands titres de la presse

économique et professionnelle. En s'appuyant sur des informations fiables et de qualité, les études d'IndexPresse offrent des synthèses analytiques et éclairées sur les secteurs d'activité émergents ou en mutation.

Vous aurez ainsi toutes les clés en main pour accompagner votre réflexion stratégique, en vous appuyant sur l'examen des enjeux de votre marché, afin d'anticiper ses évolutions et valider, ou modifier, votre positionnement dans le jeu concurrentiel.

IndexPresse *Business Etude*

Date de parution - mars 2021.



Bertrand PERRI

bertrand.perri@indexpresse.fr

Rédacteur

Étude rédigée en collaboration avec **Renaud HAMMAMY**

LIVRAISON DE REPAS AUX PARTICULIERS

ÉDITION 2021

Avec 4,9 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2020, le marché français de la livraison de repas à domicile représente un mode de vente encore relativement restreint dans la restauration hors domicile. Son potentiel de développement s'avère toutefois prometteur. Le secteur bénéficie d'évolutions structurelles fortes, telles que les changements de comportement de consommation alimentaire des Français et la digitalisation croissante du secteur de la restauration.

Comment a évolué le marché français au cours des cinq dernières années? Quelles ont été les répercussions des mutations démographiques et sociétales sur l'activité de ce secteur? De nouveaux acteurs ont-ils pris place sur ce marché? Quelles innovations ont-ils apportées pour se différencier des grandes plateformes? Les services sont-ils la clé de la différenciation des agrégateurs-livreurs?

Cette étude apporte les éléments de réponse et de réflexion pour comprendre les grands enjeux du secteur de la livraison de repas à domicile, se positionner dans le jeu concurrentiel et s'inspirer des initiatives et stratégies innovantes.

Photo de couverture : ©Andy - stock.adobe.com



IndexPresse

IndexPresse
19 rue René Thomas
38000 Grenoble
Tél. 04 76 92 05 25

indexpresse@indexpresse.fr