

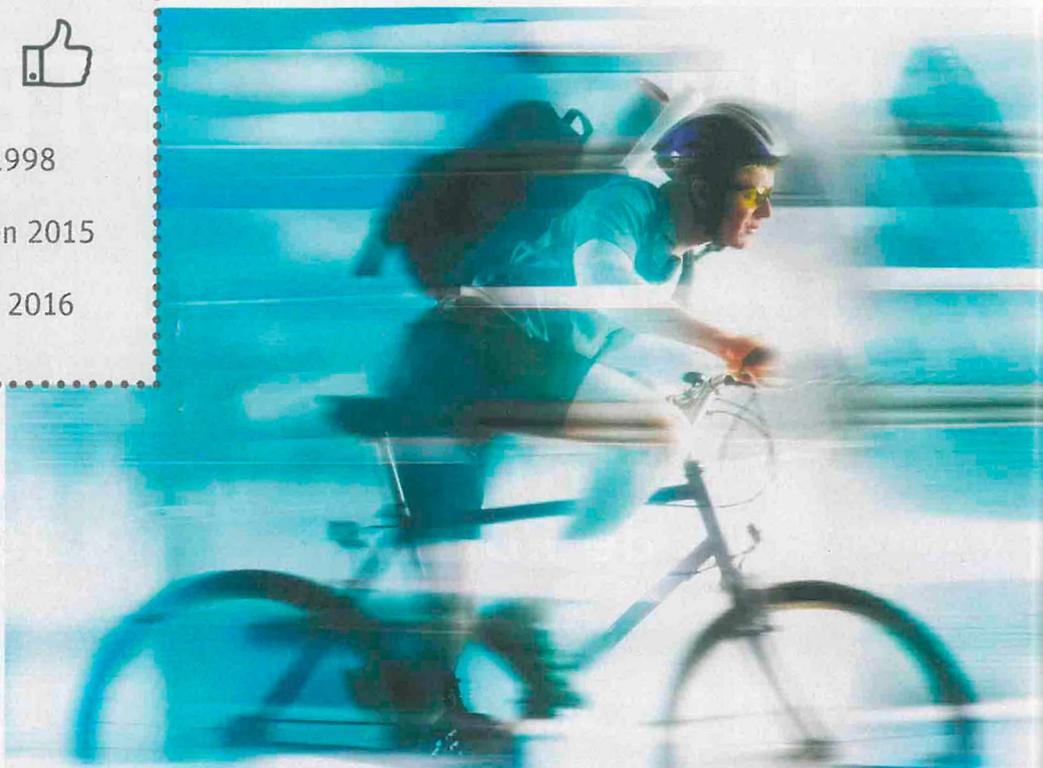
Les gagnants



- **JUST EAT** lancé en 1998
- **DELIVEROO** lancé en 2015
- **UBEREATS** lancé en 2016

© COLIN ANDERSON/GETTY IMAGES

Foodora vient de cesser ses activités en France. L'entreprise a succombé face à l'agressivité des trois géants du secteur de la livraison de repas, Deliveroo, UberEats et Just Eat, qui dominent grâce aux partenariats noués avec les restaurateurs et, depuis peu, avec les distributeurs alimentaires.



FOODTECH

Le périlleux eldorado des

LES POINTS FORTS

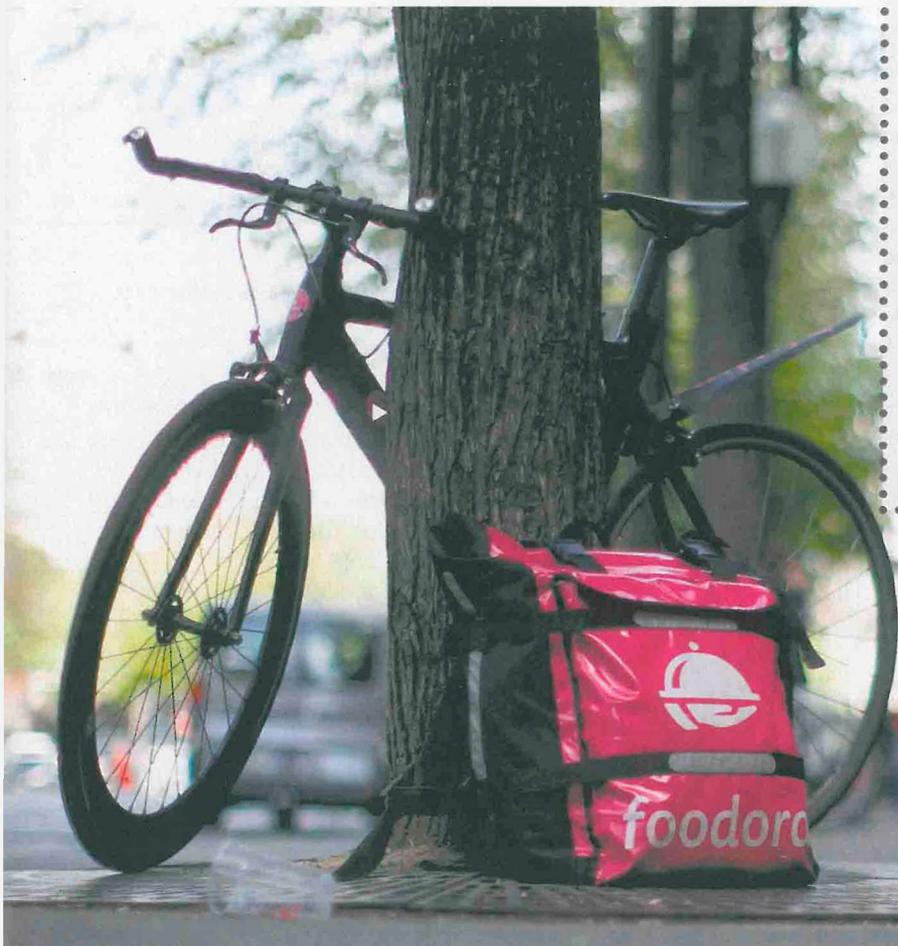
- **Un secteur** en hypercroissance.
- **Des entreprises très bien financées** par des levées de fonds.
- **Une appétence des restaurateurs** pour ces revenus complémentaires.

Les silhouettes de flamants roses des livreurs à vélo de Foodora, harnachés de leur sac à dos rose fuchsia, ne sillonnent plus les rues : faute de repreneur, le service de livraison de repas à domicile a fermé ses portes en France le 24 août. La maison mère, l'allemande Delivery Hero, se concentre désormais sur ses marchés clés pour ne pas dilapider la somme de 1,1 milliard de dollars qu'elle a levée lors de son entrée en Bourse à Francfort, en juin 2017. Foodora rend également son tablier en Italie, au Pays-Bas et en Australie. En France, la société s'est fait déplumer par une trop forte concurrence, dont elle n'est pas la première victime. Take Eat Easy, Tok Tok Tok et Fetch se sont aussi fait tailler en pièces en juillet 2016, septembre 2016 et juillet 2018. Car

si l'on est loin, dans l'Hexagone, de la guerre promotionnelle sans merci à laquelle s'adonnent les entreprises du secteur en Chine, par exemple, il faut tout de même pouvoir investir ponctuellement dans des opérations de promotions et de communication gourmandes en liquidités pour faire croître sa base clients, comme pendant la Coupe du monde de football.

Un modèle économique ultratendu

Le business de la livraison à domicile, qui s'annonçait comme un grand concurrent des magasins alimentaires ou comme un possible allié, n'est pas un pays de Cocagne. Selon le cabinet Gira Conseil, sur une commande moyenne de 25 €, les entreprises empochent auprès du restaurateur une commission de 10 % à 30 %, soit entre 2,50 et 7,50 €. Le client final leur verse en



Les perdants

- ❖ **FOODORA** lancé en 2015, fermé en août 2018
- ❖ **FETCH** lancé en 2015, fermé en juillet 2018
- ❖ **TOK TOK TOK** lancé en 2013, fermé en septembre 2016
- ❖ **TAKE EAT EASY** lancé en 2013, fermé en juillet 2016

© REUTERS/GONZALO PIENTES

2 Mrds€

Le chiffre d'affaires global en France du marché de la livraison de repas en 2017, soit 5 % du marché de la restauration

Source : Gira Conseil

repas livrés à domicile

plus 2,50 € en moyenne pour la livraison. Elles payent entre 7 et 9 € le coursier indépendant qui livre le consommateur. Une partie des commandes engendrent donc des pertes, notamment les plus petites. « Lorsque la phase de concentration du secteur sera achevée, les entreprises peuvent espérer réaliser des marges de 2 ou 3 %, pas plus. C'est un business de volume », souligne Matthieu Vincent, qui dirige le cabinet de conseil DigitalFoodLab. Instinct de conservation oblige, « Foodora a décidé de se concentrer sur la périphérie des grandes villes, où ses compétiteurs sont moins présents, ajoute-t-il. Mais ces zones sont moins denses que les centres urbains. La durée de livraison moyenne y est plus importante et donc les livreurs mieux payés pour chaque course. » Résultat : l'activité de Foodora était loin d'être rentable en France. Fetch, concentrée sur

LES POINTS FAIBLES

- Un business model difficile à trouver.
- Une concurrence acharnée.
- Une rentabilité compliquée à atteindre dans les zones peu denses.

les communes de moins de 100 000 habitants, a connu le même problème, même si l'entreprise a été rachetée un mois après sa fermeture par Resto-in, qui a relancé son activité le 18 août.

Une partie d'échecs à trois joueurs

Trois gros poissons tirent tout de même leur épingle du jeu sur ce marché de 2 milliards d'euros en France en 2017, selon Gira Conseil. Just Eat (ex-Allo Resto), acteur historique du secteur présent dans l'Hexagone depuis 1998, y est rentable depuis 2004 et a vu en 2017 le nombre de repas commandés sur sa plate-forme progresser de 30 %. UberEats prévoit d'être à l'équilibre en 2018, alors qu'il ne s'est implanté en France qu'en 2016. Deliveroo ne fournit pas de chiffres sur sa rentabilité, mais affiche une croissance de 130 % de son chiffre

■ ■ ■ ■ d'affaires tricolore sur un an en 2017. Ces trois champions n'ont pas le même modèle d'activité: Just Eat se contente de mettre en contact restaurants et consommateurs via sa marketplace. À l'inverse de Deliveroo et d'UberEats, qui opèrent la livraison avec leur flotte de coursiers indépendants, il laisse les restaurateurs gérer la logistique, contournant le problème de rentabilité du business model évoqué plus haut. Cela lui permet aussi de déployer sa plate-forme dans un grand nombre de villes (2 000 contre 200 pour Deliveroo et 42 pour UberEats). «*Nous gérons avec notre partenaire Stuart la livraison de 10 % seulement des commandes, dans le cadre de contrats spécifiques signés avec des établissements très attractifs pour nos clients mais qui ne livrent pas, comme KFC*», explique Gilles Raison, directeur général de Just Eat en France.

Depuis juin, Deliveroo copie son grand frère en déployant une activité 100 % marketplace avec certains restaurants, pour étendre à peu de frais sa présence sur le territoire. «*Mais pour une entreprise dont les clients sont habitués à un certain standing de livraison, cela peut poser problème. Le chemin est plus facile à faire dans notre sens*», critique le patron de Just Eat.

Aller toujours plus vite

Le cœur de métier de Deliveroo reste, comme pour UberEats, la logistique. Les deux entreprises ont développé une solution de *machine learning* pour fluidifier le retrait des commandes. «*Vingt-deux minutes et demie s'écoulent en moyenne à Paris entre le paiement et la livraison. Le restaurateur cuisine dix minutes, le livreur pousse sur ses pédales pendant neuf à dix minutes. Restent deux ou trois minutes de friction où le coursier fait le pied de grue devant le restaurant. C'est là-dessus que jouent les algorithmes*», détaille Stéphane Ficaja, directeur général d'UberEats France. «*Entre janvier et juin 2017, lorsque nous avons déployé notre solution auto-apprenante baptisée Frank, le délai de livraison a baissé de 20 %, passant de trente-deux à vingt-six minutes en moyenne*», note Hugues Décosse, directeur général de Deliveroo France. Autant d'économies sur les courses de ses livreurs qui permettent à la compagnie d'augmenter ses marges.

Les trois acteurs de la livraison de repas à domicile ont des points communs: ils sont soutenus sur une maison mère gâtée par les investisseurs. UberEats France appartient au géant américain du VTC Uber, qui a empoché 21,7 milliards de dollars depuis sa création et compte bientôt

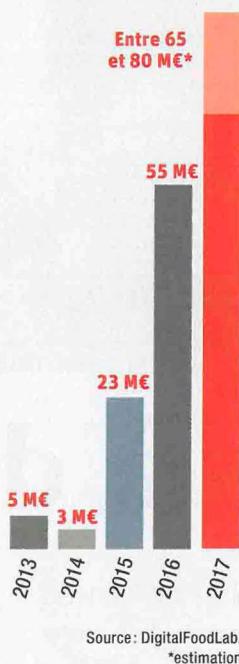


© UBEREATS

« Nous livrons l'offre fraîche et cave de dix Monoprix parisiens depuis 2017. »

Stéphane Ficaja, directeur général de UberEats

Les levées de fonds du secteur en France de 2013 à 2017



entrer en Bourse. Le britannique Deliveroo a levé 859 millions de dollars. Just Eat, aussi basé outre-Manche, a été valorisé 1,4 milliard de dollars lors de son entrée à la Bourse de Londres en 2014. Il avait collecté auparavant 55 millions de dollars auprès d'investisseurs.

Le coup de maître de ces trois sociétés: «*Nous concentrons notre force de frappe sur le développement de partenariats avec des restaurateurs*», résume Hugues Décosse. Just Eat, UberEats et Deliveroo comptent respectivement 7 000, 6 800 et 6 000 restaurants partenaires en France, alors que Foodora n'en totalisait avant sa fermeture qu'un peu plus de 2 000. «*Ce qui fidélise les consommateurs, c'est la sélection de restaurants disponibles sur la plate-forme, pas les promotions, poursuit-il. Les clients sont attirés par les partenariats exclusifs tissés dans certaines villes avec de grandes chaînes ou des restaurants premium. Nos coursiers livrent par exemple des repas McDonald's dans 43 agglomérations.*»

En analysant leurs bases de données, les trois géants de la foodtech sont capables de cartographier les besoins des clients et de pallier un manque de cuisine indienne ou mexicaine dans un quartier. Cela leur permet de tisser des partenariats répondant aux désirs des consommateurs et même de créer une offre quand c'est nécessaire. UberEats aide les restaurateurs à bâtir, à côté de leur menu classique, une carte proposée uniquement à la livraison. «*Un restaurant de sushis à Limoges proposera par exemple des poke bowls (plat hawaïen à base de poisson cru, NDLR), car nous avons identifié une demande récurrente insatisfaite dans sa zone. Nous développons aussi avec eux des cartes contracycliques, dont les plats sont principalement commandés lorsque l'activité de restauration en salle est en période de creux. Cela leur permet de mieux amortir leurs frais de matériel et de personnel*», illustre Stéphane Ficaja. UberEats a effectué ce travail avec une cinquantaine d'établissements et prévoit à terme d'automatiser le processus.



© JUSTEAT

« La livraison de 90 % des commandes enregistrées cette année sur notre site est opérée par les restaurants. »

Gilles Raison, directeur général de **Just Eat**



© DELIVEROO

« Nous investissons beaucoup de temps dans nos relations avec les restaurateurs, auxquelles se consacrent exclusivement 40 % de nos salariés. »

Hugues Décosse, directeur général de **Deliveroo**

LES ROIS DE LA LIVRAISON À DOMICILE

Entreprise	Activité clé	Rentabilité	En France depuis...	... avec XXX restaurants partenaires...	... dans XXX communes...	... et XXX salariés	Fonds levés par la maison mère
Just Eat (R-U)	Place de marché	Rentable depuis 2004	1998	7 000	2 000	72	1,4 Mrd \$ (lors de son entrée en Bourse)
UberEats (USA)	Place de marché et livraison	Vise l'équilibre fin 2018	2016	6 800	42	60	22,2 Mrds \$ (financements privés)
Deliveroo (R-U)	Place de marché et livraison	NC	2015	6 000	200	130	859 M \$ (financements privés)

Source : entreprises

Depuis juillet, Deliveroo va plus loin en créant des cuisines dans des quartiers où l'offre manque et propose ces «espaces édition» à des restaurateurs triés sur le volet. Ils payent une commission sur chaque commande, plus élevée que celle versée par les restaurants. «Nous avons créé une cuisine en région parisienne. Nous prévoyons d'étendre cette offre en région d'ici à 2019», indique Hugues Décosse. Un modèle impliquant des investissements immobiliers auxquels ne se risquent pas ses concurrents. «C'est trop éloigné de notre cœur de métier», juge Stéphane Ficaça.

Créer des accords avec les distributeurs

Le dîner et le déjeuner sont les deux cartes maîtresses des trois champions, mais tous tentent de créer avec leurs clients de nouveaux moments de consommation en tissant des partenariats

avec la grande distribution. Depuis octobre 2016, Just Eat livre (via Stuart) petits déjeuners et goûters depuis vingt Franprix parisiens. Et l'enseigne propose la même offre avec Deliveroo depuis fin mai. UberEats livre, lui, l'offre fraîche et cave de dix Monoprix de la capitale, misant sur l'apéritif. «Mais, tempère Stéphane Ficaça, l'intégration informatique avec un distributeur coûte cher, d'autant plus qu'il faut l'entretenir. Nous sommes en phase de réflexion.»

Le marché est encore vert et les habitudes des consommateurs sont loin d'être figées. Il est donc difficile de savoir qui des prudents UberEats et Just Eat ou de l'audacieux Deliveroo emportera la partie. D'autant que «le marché sera dans les prochaines années suffisamment grand pour accueillir trois acteurs», conclut Matthieu Vincent. ■

LÉLIA DE MATHAREL