

Conception : EM Strasbourg Business School

MANAGEMENT et SCIENCES de GESTION

OPTION TECHNOLOGIQUE

Vendredi 28 avril 2017, de 14 h. à 18 h.

Matériel autorisé :

Calculatrice de poche à fonctionnement autonome, sans imprimante, sans documents électroniques et sans aucun moyen de transmission, à l'exclusion de tout autre matériel ou élément documentaire.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

Introduction	2
Dossier 1 : L'environnement et les choix stratégiques de Restoplus (annexes 1 à 8)	4
Dossier 2 : Les perspectives mercatique et commerciale de Restoplus (Annexes 1 à 7 et 09, 10 et 11)	4
Dossier 3 : Le financement de l'activité de Restoplus (annexes 12 et 13).....	5
Dossier 4 : Les ressources humaines au service du développement de Restoplus (annexes 14 et 15)	5
Dossier 5 : Le SI au service du développement de Restoplus (annexes 16, 17 et 18).....	6
Annexe 1 : Le marché de la livraison de repas à domicile et ses perspectives.....	7
Annexe 2 : Les acteurs sur le marché	7
Annexe 3 : La technologie au cœur du succès	9
Annexe 4 : Un besoin de « vert »	10
Annexe 5 : Des restaurateurs pas toujours emballés	10
Annexe 6 : Les engagements Restoplus.....	10
Annexe 7 : Quelques avis clients sur le site de Restoplus	13
Annexe 8 : L'enseigne belge Take Eat Easy placée en redressement judiciaire	13
Annexe 9 : Le marketing viral.....	13
Annexe 10 : Données statistiques concernant la clientèle de Restoplus	14
Annexe 11 : Les programmes de fidélisation de Restoplus	15
Annexe 12 : Données financières.....	16
Annexe 13 : Données sur les investissements	18
Annexe 14 : Prospection téléphonique : vendre comme un pro.....	19
Annexe 15 : L'accidentologie des deux-roues motorisés	19
Annexe 16 : Le formulaire de création d'un compte client en ligne.....	21
Annexe 17 : Le formulaire de contact en ligne pour devenir restaurant-partenaire	21
Annexe 18 : Développeur des applications mobiles, un métier exigeant	22

Introduction

Restoplus

Le marché de la livraison de plats à domicile est apparu à la fin des années 1980, avec notamment les traditionnelles pizzas livrées après une commande effectuée par téléphone auprès d'un restaurateur choisi par le client. L'activité qui connaît un succès sans précédent depuis le début des années 2010 s'effectue aujourd'hui de plus en plus via Internet.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont des outils incontournables sur ce marché, aussi bien au niveau des modes de commande, que des campagnes de communication. Si en matière de commandes de restauration à domicile, la principale concurrence vient encore des prospectus (insérés dans les boîtes aux lettres, déposés sur les vitres des voitures et le téléphone), Internet représente désormais 5 % des commandes et l'outil mobile est de plus en plus utilisé...

Par ce mode de commande, les restaurants-partenaires des sites de commande en ligne peuvent entrer en contact avec une clientèle plus large et plus nombreuse et ainsi espérer une hausse de leur chiffre d'affaires (jusqu'à 30 % supplémentaire). Pour information, un client passe en moyenne dix commandes par an pour un panier moyen s'élevant à 31 euros sur Alloresto.fr. Par ailleurs, le référencement des restaurateurs sur de tels sites internet contribue à obtenir, en retour, des notes et avis des clients qui participent à la communication et leur permettent de s'améliorer...

Mais ces services ne sont généralement pas gratuits. La plupart des sites de commande en ligne se rémunèrent en prélevant au restaurateur une commission allant de 10 à 30 % du prix de la commande.

De nombreux sites internet se partagent ce marché, dont le pionnier en France Allo Resto (créé en 1998 et qui s'est depuis imposé avec un chiffre d'affaires s'élevant à 50 millions d'euros en 2014¹). Le marché est de plus en plus concurrentiel. Aux côtés des entreprises historiques apparues en France à la fin des années 1990, se développent ces dernières années de nombreuses entreprises présentant des concepts similaires ou alternatifs.

Ainsi, la société **Restoplus** a été créée en 2012 par deux jeunes associés ayant terminé, pour l'un, des études commerciales et, pour l'autre, des études en informatique. Le premier associé gère les relations commerciales avec les restaurants partenaires ; le second s'occupe de la gestion du site internet. Les décisions importantes, telles que celles liées aux investissements, sont prises par les deux associés. Le siège social de **Restoplus** est situé à Nancy (Nord-Est de la France). Les ressources de l'entreprise sont limitées compte tenu de sa taille. Elle emploie une assistante commerciale chargée du suivi administratif et de la gestion des dossiers de réclamations, ainsi que deux opérateurs chargés du contact commercial avec les clients dans le cadre du service clients accessible par un formulaire de contact en ligne ou par téléphone permettant de gérer les réclamations ou suggestions. Le capital social s'élève à 40 000 euros.

¹ <http://www.lefigaro.fr/vie-bureau/2012/07/26/09008-20120726ARTWWW00540-sebastien-forest-veut-doubler-le-chiffre-daffaires-dalloresto.php>, 25/09/2012.

Restoplus est un portail qui permet de commander des repas en ligne via son interface Restoplus.com, en livraison à domicile, sur un lieu de travail ou à emporter depuis l'enseigne de restauration à laquelle ils ont été commandés. Tous les types de cuisine sont disponibles en fonction de la spécialité du restaurateur : pizzas, cuisine asiatique, française, indienne, italienne, orientale... Lors de sa recherche en ligne, le client peut filtrer les restaurants en fonction du quartier, de la spécialité culinaire, des horaires d'ouverture et de livraison des restaurants, de l'application ou non de frais de livraison par le restaurateur... Le client a ensuite accès à la carte des restaurants, aux "bons plans", aux "avis clients"... Contrairement à la plupart de ses concurrents, **Restoplus** applique une commission très faible pour son service (5 % environ)². Par ailleurs, le site propose de nombreuses informations culinaires (actualités économiques du secteur de la restauration, histoire de certaines spécialités culinaires, astuces...).

Conformément à son objectif initial, l'entreprise a choisi de cibler en premier lieu la province. Ainsi, les restaurants partenaires de **Restoplus** qui disposent d'un service de livraison sont actuellement présents sur tout le territoire national dans 77 villes de province et, depuis peu, uniquement dans le premier arrondissement de la ville de Paris.

Une des difficultés majeures dans le cadre de cette activité est liée au recrutement de nouveaux restaurants-partenaires qui restent parfois réticents à s'engager. Or, le référencement d'un nombre de plus en plus important de restaurants-partenaires sur son site est indispensable pour rivaliser avec la concurrence sur le marché.

Certains restaurateurs sont en réalité privés de cette activité annexe de livraison de plats à domicile et donc d'une partie de la clientèle potentielle, car ils n'assurent pas ce service pour de multiples raisons, notamment la structure nécessaire insuffisante, l'absence de site internet propre au restaurant - outils indispensables aujourd'hui dans le cadre de ce service - ou car ils ne veulent pas investir dans la livraison, qui ne constitue pas leur cœur de métier.

Dans un contexte fortement concurrentiel, **Restoplus** envisage plusieurs perspectives de développement notamment de proposer à ses restaurants partenaires le service de livraison à domicile.

² l'autre partie de ses revenus étant assurée par des encarts publicitaires qu'elle intègre sur son site.

Dossier 1 : L'environnement et les choix stratégiques de Restoplus (annexes 1 à 8)

En vous appuyant sur la présentation générale de l'entreprise, les annexes et vos connaissances personnelles :

1.1.- Identifier le métier ainsi que les finalités de Restoplus.

1.2.- Analyser l'environnement de Restoplus en mettant en évidence les opportunités et les menaces.

1.3.- Présenter les avantages concurrentiels de Restoplus ainsi que ses éventuelles faiblesses.

Afin de développer ses partenariats avec les restaurants qui ne disposent pas de service livraison, Restoplus envisage désormais de prendre en charge ce service et de leur proposer.

1.4.- Présenter les enjeux du développement de cette nouvelle activité livraison pour Restoplus et les restaurants-partenaires potentiels qui ne disposent pas de ce service.

Dossier 2 : Les perspectives mercatique et commerciale de Restoplus (Annexes 1 à 7 et 09, 10 et 11)

Afin d'assurer son développement sur le marché, Restoplus décide de proposer l'activité livraison et envisage, parallèlement, d'autres axes d'évolution.

2.1.- A partir des **annexes 1 à 6**, identifier l'offre globale commerciale de Restoplus.

Afin de renforcer sa notoriété, l'entreprise communique essentiellement sur son site internet et les réseaux sociaux tels que *Facebook* ou *Twitter*. Les avis des clients sont également disponibles sur différents sites internet, dont celui de l'entreprise (annexe 7).

2.2.- Présenter les avantages et inconvénients de la mercatique virale (buzz marketing) pour Restoplus. Justifier le choix de l'entreprise d'employer cette stratégie de communication. **(annexe 9)**

2.3.- A l'aide des données figurant en **annexe 10**, analyser la fidélité des clients de Restoplus et conclure sur la pertinence de la mise en place d'un programme de fidélisation pour le site.

Afin de conserver ses clients le plus longtemps possible, Restoplus souhaite mettre en place un programme de fidélisation.

2.4.- Comparer les programmes de fidélisation présentés en **annexe 11** et déterminer ce qui est le plus pertinent commercialement pour l'entreprise.

Dossier 3 : Le financement de l'activité de Restoplus (annexes 12 et 13).

Restoplus réfléchit au financement du service livraison qu'il envisage d'assurer et de proposer aux restaurateurs-partenaires qui n'en disposent pas. L'expérimentation de ce service se limiterait dans un premier temps aux villes de Nancy et Metz, avec l'utilisation, selon les estimations effectuées, de 5 scooters électriques en tout. Pour cela, deux choix de financement sont envisagés.

3.1.- A l'aide des données fournies en **annexe 12**, mesurer la performance de Restoplus en calculant les soldes intermédiaires de gestion (SIG) puis comparer et commenter ces SIG avec ceux du secteur d'activité.

3.2.- A l'aide des données fournies en **annexe 12**, calculer la capacité d'autofinancement (CAF) et proposer des utilisations futures de cette ressource pour l'entreprise.

3.3.- A l'aide des données fournies en **annexe 13**, comparer la rentabilité de l'investissement selon les modalités de financement en calculant la valeur actuelle nette (VAN) et le taux interne de rentabilité (TIR).

3.4.- Présenter les avantages et limites des deux modes financement et conclure dans une réponse argumentée sur le choix de financement retenu.

Dossier 4 : Les ressources humaines au service du développement de Restoplus (annexes 14 et 15)

Afin d'augmenter le nombre de ses restaurants-partenaires, Restoplus envisage de recruter des commerciaux chargés de démarcher (par téléphone) les restaurateurs potentiels, de négocier les partenariats et de gérer les relations commerciales avec ces derniers (annexe 14).

4.1.- Identifier les compétences clés du futur collaborateur et les activités principales qu'il effectuera.

Le succès de l'entreprise repose sur la capacité des commerciaux à faire adhérer des restaurateurs mais également à les accompagner. L'action des commerciaux doit concilier deux impératifs ; croissance et fidélisation. L'ancienneté des commerciaux constitue un gage de fidélisation mais la croissance du nombre de partenaires est indispensable pour accroître le chiffre d'affaires de l'entreprise.

4.2.- Proposer un système de rémunération des commerciaux en indiquant ses avantages et limites.

La mise en place d'une flotte de scooter (deux roues motorisés de moins de 50 cm³) s'accompagne d'une réflexion des dirigeants sur la problématique des accidents de la route. Les statistiques actuelles nationales sont stables depuis 4 ans et présentent toujours les mêmes caractéristiques. Dans une entreprise comme Restoplus, l'âge moyen de recrutement des conducteurs de scooter est de 23 ans.

4.3.- A l'aide de vos connaissances et de l'**annexe 15**, faire apparaître, dans une courte note synthétique à destination des deux associés, les principales causes d'accidents dont sont victimes ou responsables les cyclomoteurs ainsi que leurs impacts sur l'activité de l'entreprise.

4.4.- Proposer des mesures à mettre en place par l'entreprise pour diminuer l'accidentologie des conducteurs ainsi que les indicateurs pour suivre l'efficacité de ces dernières.

Dossier 5 : Le système d'information (SI) au service du développement de Restoplus (annexes 16, 17 et 18).

Le SI est primordial pour Restoplus dans la mesure où la plupart des échanges se font de façon dématérialisée. Actuellement, tout repose sur un site internet et la gestion de celui-ci. La gestion du site internet, ses évolutions, les corrections des bugs et le traitement des différentes demandes sont réalisés par l'associé informaticien. Dans les faits, celui-ci passe l'essentiel de son temps au traitement et au filtrage des demandes, aux corrections des bugs mais ne dispose pas de suffisamment de temps pour faire évoluer le site et mettre en place de nouvelles fonctionnalités.

Cependant, lors de son dernier développement informatique, il a mis en place deux formulaires en ligne : un premier destiné aux restaurateurs afin de les inciter à adhérer au concept Restoplus ; un second destiné aux clients afin qu'ils s'enregistrent sur le site et pour mieux les connaître, voire les fidéliser. Ces informations saisies sont stockées dans une base de données.

5.1.- Rappeler les précautions légales à prendre dans le cadre de la réalisation de ces formulaires (annexes 16 et 17) et indiquer les mentions qui doivent apparaître sur ceux-ci.

Les dernières études d'accès aux plateformes en ligne montrent que les internautes sont de plus en plus mobiles et préfèrent utiliser leur smartphone pour des recherches rapides. Afin de répondre à la demande des internautes, il semble nécessaire de développer une application Smartphone avec prise en compte de la géolocalisation.

5.2.- Identifier les avantages de ce développement et expliquer en quoi la géolocalisation peut constituer un atout.

L'associé informaticien n'a pas nécessairement toutes les compétences dans ce type de développement et surtout pas le temps de les acquérir. Il envisage donc deux solutions soit recruter un informaticien spécialisé soit externaliser la production et la maintenance de cette application auprès d'une "mobile agency".

5.3.- Expliquer les avantages et inconvénients de chacune de ces hypothèses et conclure avec une réponse argumentée sur le choix à conseiller (annexe 18).

Annexe 1 : Le marché de la livraison de repas à domicile et ses perspectives

Le secteur de la livraison de plats de restaurants à domicile est en plein essor, en particulier dans l'Hexagone où l'on voit de multiples start-up françaises et étrangères tenter d'imposer leur modèle, en ajustant leur proposition de valeur aux desiderata de consommateurs toujours plus connectés. Une tendance venue des Etats-Unis et promise, selon ses promoteurs, à un succès fulgurant dans les grandes villes françaises.

L'ordinateur et le smartphone vont-ils devenir les ustensiles de cuisine préférés des Français ? C'est ce que souhaitent les sites de livraison de repas à domicile. Et depuis quelques mois, ils sont de plus en plus nombreux. Si l'Hexagone ne comptait jusqu'à il y a peu que trois acteurs à peu près nationaux (les historiques Allo Resto, Resto-In et Chronoresto), leur nombre ne cesse d'enfler : les nouveaux entrants - le francilien Cookin'theworld, le belge Take Eat Easy en passant par le britannique Deliveroo ou encore l'allemand Foodora (filiale du géant allemand du web Rocket Internet) et les alternatifs FoodChéri, PopChef et UberEats - affutent leurs armes et tous rêvent de convertir les Français au "click and eat".

Pourquoi la France fait-elle tant saliver ces sites, internationaux pour la plupart ? Tout simplement parce que le marché potentiel est énorme. C'est une première depuis dix ans. Le marché français de la restauration a enregistré une baisse des recettes en 2014. Mais une niche peuplée d'irréductibles entrepreneurs résiste toujours et encore : celle de la restauration à domicile. À en croire une étude du cabinet Xerfi publiée le 5 mars, les formules de livraison, comme les plateaux-repas, ont le vent en poupe. Les experts anticipent ainsi une hausse de 6 % par an du chiffre d'affaires des spécialistes du secteur entre 2014 et 2017, pour atteindre 124,3 millions d'euros avec un nombre croissant de concurrents. Selon Rocket Internet, il devrait même peser 90 milliards d'euros en Europe d'ici quelques années, soit près de 16 % du marché global de la restauration. Et pour cause : le modèle séduit aussi bien les consommateurs pressés que les restaurateurs.

Or, la France est en retard en la matière. « *Ce type de service est bien plus développé aux Etats-Unis, explique Boris Mittermuller, le patron du site Foodora. Mais il va se développer en France c'est certain. Les gens ont de moins en moins le temps de cuisiner et ils ont déjà pris l'habitude de commander leur nourriture. Mais l'offre était jusqu'à peu limitée aux pizzas ou à la cuisine asiatique* ».

En effet sur les 150 000 restaurants que compte le pays, seuls 6 000 assurent de la livraison à domicile. Et encore, rares sont les habitués de ces restaurants qui le savent. Le pari de ces sites est donc de devenir le portail de référence sur Internet sur lequel on trouvera toute sorte de nourriture à se faire livrer : burger, asiatique, pizza, bagel mais aussi de la cuisine italienne, française ou libanaise...

Annexe 2 : Les acteurs sur le marché

[Sources : Extraits remaniés de www.latribune.fr ; www.journaldunet.com ; www.bfmbusiness.bfmtv.com ; www.dynamique-mag.com]

Deux modèles s'opposent !

D'un côté, le pionnier est l'incontournable Allo Resto, lancé en 1998 et racheté en 2012 par le leader européen Just Eat (valorisé 3 milliards d'euros au London Stock Exchange, il revendique 1,4 milliard d'euros de volume d'affaires 2014 en Europe pour 61 millions de commandes et une croissance annuelle de plus de 50 %). Logiquement, c'est aussi le plus gros acteur du secteur en France.

Son métier : l'intermédiation entre les consommateurs et les restaurants qui assurent eux-mêmes la livraison (il s'agit d'une *marketplace* des restaurants, Allo Resto n'assure aucun service si ce n'est celui de mettre en relation le client et le restaurant qui dispose de son propre service

de livraison). Avantage pour le restaurateur : la commission prélevée sur chaque commande se limite à 12 %. Les clients paient le même prix que ceux qui dégustent leurs plats dans le restaurant. L'inconvénient c'est que l'offre est limitée, il faut que le restaurant dispose de son propre service de livraison. « *Ce qui est rentable pour lui à partir de 3 commandes par heure* » estime Gilles Raison, le directeur-général d'Allo Resto. D'où le petit nombre de restaurateurs ayant investi dans leur propre flotte de scooters.

Avec ce service relativement simple à déployer, Allo Resto indique couvrir une quarantaine de villes françaises avec une offre significative, de plus de dix spécialités culinaires différentes. Au total, il comptera à la fin de l'année 600 000 clients actifs et référencera presque 4 000 des 7 000 restaurants français qui livrent eux-mêmes. Le leader français a d'ailleurs enregistré pour les trois premiers mois de l'année, une hausse du nombre de commandes dépassant les 51 %.

Le second modèle est celui de Resto-In, fondé en 2005. En effet, il met en relation les restaurants avec des livreurs professionnels, qui apportent les commandes aux clients. Les restaurants qu'il propose sont en outre plus haut de gamme. En France, Resto-In stagne depuis 2012 autour de 7 millions d'euros de ventes. Mais la société, forte des 10 millions d'euros levés entre 2009 et 2014, se développe dans d'autres pays (en particulier en Allemagne, en Belgique, au Royaume-Uni et en Espagne), ce qui lui a permis d'afficher un chiffre d'affaires de 11 millions d'euros en 2013 et de 15 millions en 2014. Toutefois, le paysage est bien plus encombré qu'auparavant, avec l'arrivée récente dans l'Hexagone de nouveaux entrants positionnés sur le même métier que lui.

Ce modèle qui a le vent en poupe est aussi celui de Deliveroo ou de Foodora. Ces sites qui disposent de leur propre équipe de livreurs tentent de convaincre les restaurants de toucher de nouveaux clients en passant à la livraison. Avantage : ils n'ont pas besoin d'investir. Inconvénient : la commission prélevée passe à 30 %. Les deux sites proposent ainsi la livraison de repas en provenance de restaurants branchés pour l'heure essentiellement franciliens (la commande de repas est un phénomène évidemment urbain) mais qui devrait s'étendre petit à petit à d'autres régions. Foodora va s'implanter à Lyon d'ici la fin de l'année et Deliveroo assure qu'il ouvrira d'ici quelques mois son service à Lille, Lyon et Bordeaux.

Trois nouveaux entrants venus d'Europe

Trois acteurs étrangers se bataillant le même créneau premium viennent en effet de se lancer en France... et ne manquent pas de financements. Lancée en septembre 2013 à Bruxelles, la start-up belge TakeEatEasy a déjà levé 16 millions d'euros, notamment auprès de Rocket Internet, et attaqué le marché français en octobre 2014. Né à Londres en février 2013, Deliveroo, qui a déjà levé plus de 86 millions d'euros, est actif en France depuis avril 2015. Enfin, Foodora, fondé à Berlin en octobre 2014 et aussi soutenu par Rocket Internet, a débuté dans l'Hexagone en mai 2015. Tous les trois trient sur le volet les "restaurants tendance" qu'ils référencent, livrent en 30 minutes et, à la manière d'Uber, font appel à des livreurs indépendants qui utilisent ces jobs d'appoint comme complément de revenus.

Enregistrant des croissances à deux chiffres d'une semaine sur l'autre dans les villes où ils sont présents, ils anticipent cependant que des rapprochements interviendront dans l'avenir et il est difficile de dire lequel a pris l'avantage. Cette réussite fait bien entendu des envieux, mais le marché est loin d'être saturé. Les futurs investisseurs ont encore une belle marge de progression devant eux. TakeEatEasy comme Deliveroo misent sur leur avance technologique, la fiabilité et l'excellente relation client qu'elle apporte, ainsi que leur sélection de restaurants haut de gamme et veulent aussi devenir des marques. Ils revendiquent environ 350 restaurants actifs à Paris, mais en ont déjà signé plusieurs dizaines d'autres. TakeEatEasy compte environ 300 livreurs dans la capitale mais en recrute une cinquantaine chaque semaine. La croissance de l'offre doit en effet accompagner celle de la demande ! Le tout s'articulant grâce à l'algorithme développé par chaque acteur, qui lui permet d'attribuer les commandes aux livreurs en temps réel pour optimiser les temps de parcours. « Grâce à cela, nos temps de livraison sont très fiables et

dynamiques, explique Matthieu Birach, DG³ France et Belgique de TakeEatEasy. Ce qui nous permet d'indiquer sur chaque fiche produit le temps de livraison estimé dès que l'utilisateur renseigne son adresse. Ceci en prenant en compte le temps de préparation du repas, la demande de livreurs à ce moment, les conditions climatiques, ainsi que les contraintes indiquées par les restaurants ».

Un modèle suivi par Allo Resto lui-même

Si l'un comme l'autre revendiquent plusieurs milliers de commandes à Paris, Allo Resto reste cependant loin devant, avec à son actif plusieurs milliers de commandes par soir dans la capitale. « Vu l'accélération de nos recrutements de restaurants, nous aurons couvert dans un ou deux ans tous ceux qui savent livrer, explique son DG Gilles Raison. Pour accélérer notre croissance, nous venons donc de lancer notre propre service de livraison ». Cette offre a beau reposer sur des prestataires logistiques locaux plutôt que des indépendants, elle est néanmoins concurrente de celle des trois start-up étrangères. Elle donnera à Allo Resto l'accès à toute une pléiade de restaurants supplémentaires, de niveau de prix supérieurs, ainsi qu'à une commission plus élevée. *« Le client peut vouloir une simple pizza pour le déjeuner mais un dîner plus élaboré un autre jour, ajoute Gilles Raison. En couvrant l'entrée, le milieu et le haut de gamme, Allo Resto sera le seul à répondre à tous leurs besoins de livraison de repas ».*

L'essor du mobile, qui deviendra bientôt majoritaire dans les prises de commande, pourrait d'ailleurs accentuer cette prime au leader. Allo Resto enregistre déjà 40 % de commandes sur mobile, surtout via l'application, et dépassera sans doute 50 % en 2016. *« C'est une excellente nouvelle pour nous, car la fréquence d'achat est bien supérieure une fois l'application téléchargée. Après deux commandes sur l'application, le client passe généralement dans un cycle d'au moins une commande par mois »,* se réjouit le DG du pionnier français.

Pour l'instant, le terrain de chasse est suffisamment large pour que tous ces rivaux ne se marchent pas sur les pieds. *« Nous nous efforçons d'abord d'encourager les consommateurs qui commandent directement aux restaurants par téléphone de passer plutôt par Internet puis, dès qu'ils réalisent combien l'expérience est convaincante, nous les incitons à opter pour l'application mobile »,* explique Gilles Raison. Ses concurrents profitent bien sûr du travail de sensibilisation du leader, mais celui-ci bénéficie aussi de leurs initiatives. *« Dès qu'un nouveau concurrent arrive dans une ville, nous y gagnons des points de croissance »,* se félicite-t-il.

Il faut aussi compter sur FoodChéri et PopChef

(...) Il faut aussi compter sur FoodChéri et PopChef qui, comme Munchery à New York, cuisinent eux-mêmes les plats qu'ils livrent, tel un restaurant qui n'aurait pas de salle. Leur modèle est certes différent, mais ils offrent une alternative tout-à-fait équivalente aux consommateurs.

Annexe 3 : La technologie au cœur du succès

Qu'il s'agisse du mobile ou du Web, tous les acteurs ont engagé de grands chantiers d'amélioration de l'expérience client. Ainsi, TakeEatEasy et Deliveroo mettent en avant la géolocalisation en temps réel de leurs livreurs, mais Allo Resto ne compte pas leur laisser longtemps cet avantage compétitif. Deliveroo insiste pour sa part sur les moyens engagés pour améliorer sa technologie. *« Nous développons des outils pour que l'expérience client soit plus facile et plus élégante, pour que les livreurs travaillent dans des conditions plus simples et enfin pour enrichir la technologie que nous apportons aux restaurants »,* explique son DG France Adrien Falcon. Une tablette et une petite imprimante sont confiées aux restaurants et leur permettent d'accepter les commandes, de changer leur menu ou de se débrancher en cas de surchauffe. *« Ainsi, ils n'ont pas besoin d'une personne supplémentaire, précise Adrien Falcon. Nous leur apportons un service de livraison clé en main et autant de nouveaux clients, sans coûts fixes associés ».*

L'extension dans de nouvelles villes occupe aussi beaucoup ces nouveaux acteurs, chacun dotés d'une équipe qui se consacre à "sourcer" les restaurants correspondant à leur promesse de

³ DG : directeur général

qualité, « pour que les clients puissent commander les yeux fermés », selon Matthieu Birach. Une façon aussi de faire grandir leur marque, dont la notoriété est encore bien loin de celle d'Allo Resto. En attendant, pas de complexe d'infériorité : « Notre objectif est de faire de TakeEatEasy le leader de la livraison de repas à domicile en France comme dans tous les pays où nous irons », annonce Matthieu Birach. Une ambition partagée par Deliveroo, qui lui aussi déroule son service sans reprendre son souffle dans de multiples villes et prépare même son lancement dans la zone Asie-Pacifique.

Comme tous les business logistiques, la rentabilité ne peut venir que de volumes importants. Raison pour laquelle les nouveaux entrants se concentrent d'ailleurs sur les villes très denses. En France, Deliveroo peut viser une dizaine de villes au total. A terme, une consolidation interviendra forcément, prédit Gilles Raison, chez Allo Resto : « Sur ce marché, seuls un ou deux acteurs peuvent enclencher la spirale "plus de clients, donc plus de restaurants, donc plus de clients" et gagner de l'argent. Or c'est une bataille qui se joue ville par ville. Nous faisons donc attention à avoir la bonne offre et le bon recrutement clients dans toutes les villes. Nous tenons absolument à être premiers partout ! ».

Annexe 4 : Un besoin de « vert »

Bien que les Français privilégient la cuisine saine et équilibrée et donc le « fait maison », le secteur est en plein boom dans l'hexagone. Dans les grandes villes notamment, le potentiel est encore énorme. La cible est complètement hétérogène, car elle touche tout le monde. Elle arrive en réponse au manque de temps, on préfère se concentrer sur l'essentiel à savoir la famille ou les loisirs sans s'encombrer des tâches ménagères ou de la préparation des repas. On ne cuisine plus, ou de moins en moins. On se tourne volontiers vers des professionnels du secteur pour pallier ce problème. Une initiative qui plaît à des consommateurs de plus en plus sensibles à la dimension environnementale de la livraison.

Annexe 5 : Des restaurateurs pas toujours emballés

Au regard des chiffres et de l'évolution des habitudes, les restaurateurs commencent à s'y mettre. En effet, en moins de six mois, 500 établissements supplémentaires ont décidé de rejoindre la plateforme alloresto.fr qui réunit aujourd'hui un catalogue de presque 4 000 restaurants. Rien d'étonnant quand le service de livraison génère un surplus d'activité de 4 000 à 50 000 euros par mois, selon la capacité et la notoriété du restaurant. « Certains restaurants restent même ouverts uniquement pour nous le soir à Paris », s'enorgueillit la société Resto-In. Attirés par l'appât du gain et voyant le marché évoluer, ils sont de plus en plus à se lancer dans l'aventure. A condition bien sûr que ces sites réussissent à convaincre les restaurateurs.

L'autre frein : la livraison à domicile. En effet, elle n'est pas toujours gérée par la plateforme et incombe aux restaurateurs qui doivent s'occuper de la mise en place d'un nouveau service dans leur établissement. L'investissement est donc réel, mais le potentiel du marché l'est tout autant. Mais ce qui freine le plus les restaurateurs, ce sont les commissions prises par les sites. Des sites qui devront pourtant en convaincre un maximum pour continuer à grossir. Une course à la taille essentielle car, vue la multiplication de petits acteurs, d'aucuns prédisent déjà que le marché va se concentrer. Ce qui est déjà le cas à l'international. En France, si les concurrents sont des dizaines à voir le jour, ils n'inquiètent pas encore le leader français Allo Resto qui a une longueur d'avance. Très bien installé dans tout l'hexagone, il se veut toujours plus gourmand et n'est pas prêt de laisser sa place. Mais plus que la concurrence entre acteurs spécialisés, le marché pourrait aussi rapidement intéresser les géants du web. Amazon en constante recherche de relais de croissance et qui a inventé le concept de marketplace pourrait tôt ou tard s'inviter au festin.

Annexe 6 : Les engagements Restoplus

Restoplus accorde la plus grande importance à la qualité des services proposés à sa clientèle, à sa satisfaction. Sa fidélité constitue une récompense.

1- Le service proposé

Le site internet présente les restaurants partenaires proposant la livraison et/ou la vente à emporter de produits de restauration. Il permet au client de sélectionner le restaurant de son choix, d'y passer commande ou précommande (passée en dehors des heures d'ouverture) et la commande est confirmée une fois l'accord du restaurant obtenu. Le cas échéant, le client peut régler le montant de sa commande :

- soit à réception de la commande (auprès du livreur), selon les moyens de paiement acceptés par le restaurant,
- soit en saisissant ses coordonnées bancaires sur la plateforme de paiement sécurisé par carte bancaire en ligne.

Dans le cadre de la vente à emporter, le client règle le montant de sa commande au moment de venir récupérer ses plats.

2- Les produits proposés

Le restaurant propose, par l'intermédiaire de sa vitrine sur le site de **Restoplus**, la fourniture de biens de consommation alimentaire et une prestation de service de livraison à domicile et/ou de vente à emporter. Ces produits sont disponibles dans la limite des stocks du restaurant. En cas de rupture temporaire de stocks, le restaurant s'engage à contacter le client et à lui proposer un produit similaire, pouvant correspondre à ses attentes. Si le client ne souhaite pas le produit de remplacement et qu'il a effectué un paiement par carte bancaire en ligne, le restaurant s'engage à contacter le site pour diminuer le montant de la somme à débiter à hauteur du prix du ou des produits manquants. Pour des raisons d'hygiène, de par la nature des produits proposés, aucune marchandise ne sera ni reprise, ni échangée après commande.

3 - Les obligations des intervenants

Dans le cadre d'une livraison, le restaurant respecte au mieux le délai de livraison indiqué au client sur le site. En cas de retard, le restaurant s'engage à en informer le client et le site. Le restaurant pratique les mêmes tarifs (prix des plats et frais de livraison éventuels) que ce soit par l'intermédiaire du site ou en passant directement par son point de vente, son site internet ou tout autre support. Le client s'engage sur la justesse des informations communiquées lors de son inscription et/ou du passage de sa commande. Il est recommandé au client de fournir avec précision ses coordonnées exactes ainsi qu'un numéro de téléphone valide. Le client s'engage à être joignable sur le numéro de téléphone indiqué durant les horaires d'ouverture du restaurant dans lequel il a commandé et doit être présent sur le lieu de la livraison, à l'heure convenue. Dans le cas contraire, la commande pourra être annulée et le montant de la commande restera dû.

4- Un vaste choix de restaurants

Restoplus souhaite proposer le plus vaste choix de spécialités culinaires dans chaque ville. Si un restaurant manque sur notre site, n'hésitez pas à nous en faire la suggestion, en tant que client ou restaurant partenaire, par l'intermédiaire du formulaire en ligne.

5- Une commande quasi sans coûts supplémentaires

Les commandes sont possibles 24h/24, 7j/7 et se font exclusivement sur le site www.Restoplus.com ou tout autre support mis à disposition par le site.

Le montant minimum de la commande dépend du restaurant et du quartier de livraison. Il n'y a pas de minimum de commande dans le cadre d'une vente à emporter.

La prestation de service est « quasi gratuite ». La commande sur le site **Restoplus** n'engendre pas de surcoût, car le site applique des frais de gestion très faibles (5 %) à la différence des sites concurrents qui peuvent appliquer des frais allant de 10 à 30 % du montant de la commande.