

# Stratégie de livraison

## La recette du succès



Peter  
Backman.



## La livraison, le nouvel incontournable

Il y a quatre ans, au MAPIC de Milan, nous présentions un panorama du marché de la restauration livrée. Depuis, le monde a changé et la livraison a évolué. C'est pour cette raison que nous avons rédigé deux Livres Blancs qui font le point sur les répercussions de ces transformations. Dans ce nouveau Livre Blanc, nous partons du constat suivant : la livraison est devenue incontournable dans la restauration, aujourd'hui comme demain.

Nous détaillons les enjeux de ce nouveau paradigme pour les opérateurs et les fournisseurs concernés par l'essor de la livraison, tout en aidant à répondre à une question déterminante : « **Quelle stratégie de livraison adopter ?** ». Bien que certains puissent être surpris d'une telle question (et se diront : « Moi, je sais déjà ce qu'il faut faire ! »), nombre de professionnels de la restauration n'ont pas encore conscience des conséquences des défis posés par la livraison, ni des options possibles.

C'est précisément à ces acteurs encore indécis ou dans l'expectative que s'adresse ce Livre Blanc.

**Peter Backman, François Blouin**

# L'importance de la livraison

**Le monde entier a succombé à la livraison.** Les cent pays les plus développés (dont le PIB cumulé représente 97 % du PIB mondial) ont tous une économie de livraison fonctionnelle.

On peut donc en déduire que **la livraison répond à un besoin partagé par les consommateurs du monde entier.** Il ne s'agit pas d'une activité ponctuelle ou localisée, et c'est ce qui explique en grande partie son expansion rapide et sa pérennité attendue. Pour autant, le secteur ne cesse d'évoluer : malgré les effets de la pandémie, le marché affiche une croissance rapide avec des consolidations entre acteurs.

**Le marché de la restauration livrée se chiffre à environ 400 milliards de dollars, calculés sur le prix de vente aux consommateurs.** Cette notion est connue sous plusieurs appellations (chacune ayant une définition légèrement différente) : valeur transactionnelle brute, valeur marchande brute, valeur de commande brute (Gross Transactional Value, Gross Merchandise Value, Gross Order Value en anglais). Nous utiliserons ici le terme « valeur transactionnelle brute » (Gross Transactional Value, ou « GTV »).

Si la livraison est une réalité dans une grande partie du monde, on constate partout de nombreux points communs. Par conséquent, nous avons choisi quelques exemples spécifiques pour illustrer l'état actuel de la livraison et son évolution. **En France, la demande a augmenté de 47 % entre**

**2018 et 2020 et, en 2021, le marché était estimé à 7,76 milliards d'euros** (source : Food Service Vision).

**Au Royaume-Uni, le marché global de la livraison représentait 16,6 milliards de livres en 2021** et le segment contrôlé par les agrégateurs a progressé de 34 % la même année (source : Peter Backman).

**Dans la moitié des pays où le segment de la livraison est bien établi, trois agrégateurs ou moins contrôlent plus de 90 % de la livraison de restauration.** Quelques pays comme le Portugal et l'Argentine comptent quatre acteurs, tandis que d'autres (la Finlande et la Nouvelle-Zélande par exemple) n'en comptent qu'un ou deux. En revanche, la tendance est la même sur tous les marchés : fusions, acquisitions et arrivée de nouveaux prestataires font tendre vers un modèle à trois acteurs, avec quelques spécificités régionales aux États-Unis notamment (source : theDelivery.World).

**Le marché se caractérise par la consolidation et l'expansion des zones couvertes.** Outre la consolidation, les fusions et acquisitions accroissent la portée internationale des agrégateurs : Uber Eats est actuellement présent dans 54 pays tandis que Delivery Hero, grâce à l'acquisition de Wolt, sert aujourd'hui plus de 70 pays.

Volume, expansion rapide, consolidation... Face à ces évolutions majeures, comment les entreprises peuvent-elles tirer parti de ces opportunités ?

## L'impact de la livraison sur le secteur

La livraison engendre des bouleversements majeurs **non seulement dans les attentes client, mais aussi vis-à-vis de la nature des services et des messages marketing proposés par les opérateurs et les fournisseurs.**

Les tableaux ci-dessous vous indiquent les enjeux posés par la livraison pour chaque volet du mix marketing, ainsi que leurs conséquences pour les opérateurs et les fournisseurs.



### Offre

Enjeux posés par la livraison	Conséquences pour les opérateurs	Conséquences pour les fournisseurs
<ul style="list-style-type: none"> <li>Doit être courte, pour permettre aux clients d'identifier facilement les options et de faire leur choix</li> <li>La qualité post-livraison devient un facteur clé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concevez judicieusement votre offre livrée pour qu'elle reflète l'ADN de votre marque et qu'elle réponde aux besoins des consommateurs</li> <li>Adaptez vos recettes, techniques de préparation et contenants pour garantir la meilleure qualité possible après transport</li> <li>Suggeriez des boissons et des desserts en plus (marges élevées)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déterminez si vos produits peuvent supporter la livraison une fois cuisinés. Si ce n'est pas le cas, innovez en proposant de nouveaux produits ou recommandez de nouvelles « recettes spéciales livraison ».</li> <li>Proposez des boissons et des desserts</li> </ul>



### Service

Enjeux posés par la livraison	Conséquences pour les opérateurs	Conséquences pour les fournisseurs
<ul style="list-style-type: none"> <li>La préparation doit être rapide, pour une livraison garantie en 30 min</li> <li>Les erreurs doivent absolument être éliminées</li> <li>Le nouveau « client » est... le livreur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'efficacité en cuisine est essentielle</li> <li>Misez sur des plats simples à préparer</li> <li>Agencez votre espace pour répondre aux besoins des livreurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposez des produits faciles à préparer et inratables</li> <li>Repensez les équipements pour favoriser le gain de temps</li> </ul>



### Expérience

Enjeux posés par la livraison	Conséquences pour les opérateurs	Conséquences pour les fournisseurs
<ul style="list-style-type: none"> <li>Plus de contact physique ni de feedback direct du consommateur</li> <li>Offre exclusivement alimentaire (pas de vaisselle, pas de déco, pas d'ambiance, pas de serveur...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développez et concevez vos communications via les contenants et l'offre elle-même</li> <li>Trouvez de nouveaux moyens d'enrichir l'expérience de livraison (dépliants, goodies, QR codes...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moins d'occasions de mettre en avant votre marque dans le PDV</li> <li>Repensez la façon de booster la visibilité de votre marque en livraison</li> </ul>

## L'impact de la livraison sur le secteur



### Marketing

Enjeux posés par la livraison	Conséquences pour les opérateurs	Conséquences pour les fournisseurs
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drive-to-store limité à 2 ou 3 canaux via les agrégateurs</li> <li>• In-store : activation en ligne uniquement / limitée menu par menu ou produit par produit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Devenez expert en gestion d'algorithme</li> <li>• Essayez de développer une stratégie pull pour inciter les consommateurs à choisir votre marque/offre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développez de nouveaux process d'activation</li> <li>• Trouvez de nouvelles façons d'influencer les choix des consommateurs (réseaux sociaux, gamification, etc.)</li> </ul>



### Opérations

Enjeux posés par la livraison	Conséquences pour les opérateurs	Conséquences pour les fournisseurs
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impose une planification détaillée pour garantir rapidité, efficacité et coûts</li> <li>• Complique les opérations (équipements technologiques à maîtriser, priorisation de la livraison par rapport aux clients sur place...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définissez des responsabilités claires</li> <li>• Établissez des consignes claires pour les managers et l'équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coopérez avec les opérateurs pour l'élaboration de leurs procédures</li> </ul>



### Tarifcation

Enjeux posés par la livraison	Conséquences pour les opérateurs	Conséquences pour les fournisseurs
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les opérateurs doivent partager leur marge avec la société de livraison</li> <li>• Le consommateur paie plus en livraison que sur place</li> <li>• Le poids des promotions peut être plus élevé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestion du compte de résultat doit être beaucoup plus rigoureuse</li> <li>• Rationalisez les dépenses alimentaires pour récupérer la marge perdue (= les commissions)</li> <li>• Repensez la structure de coût (moins de serveurs, moins d'équipement, plus de commissions)</li> <li>• Étudiez les possibilités de réduire les commissions (par exemple, modèles de livraison directe)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettez l'accent sur les produits qui offrent la meilleure marge pour les opérateurs</li> <li>• Analysez et prenez en compte les KPI économiques de vos clients</li> </ul>

## Opérateurs

Toute démarche de livraison doit nécessairement s'accompagner d'une analyse de tous les éléments importants de votre mix marketing.

**La première étape est l'étude de votre position stratégique.**

La livraison peut booster votre chiffre d'affaires, voire augmenter les bénéfices, mais elle n'est pas exempte d'inconvénients, tels que la perte de contacts avec les clients et des contraintes opérationnelles pour vos établissements. Comment procéder dans ce contexte ?

- **Le secteur de la restauration dans son ensemble est voué à adopter la livraison** — c'est ce que veulent les clients.
- **Chaque opérateur reste toutefois libre de se lancer ou non dans cette voie.**

Pour les opérateurs, ce choix dépend également de nombreux facteurs : exploitez-vous un restaurant physique ou une dark kitchen ? Comptez-vous adopter une marque virtuelle ? Voyez-vous la livraison comme stratégique ou plutôt tactique ? etc.

Quoi qu'il en soit, **voici déjà plusieurs questions stratégiques clés auxquelles il vous faut répondre avant de vous lancer dans la livraison :**

- Quelle **part de mon activité** dois-je dédier à la livraison ?
- Quel système de prise de commande vais-je utiliser ?  
Un agrégateur, une marketplace, ou une autre option ?
- Comment vais-je **gérer ma marque** ? Par exemple, comptez-vous utiliser votre marque actuelle, en créer une nouvelle, ou devenir franchisé d'une marque virtuelle ?
- À **quelle concurrence** dois-je m'attendre ? Et comment repenser mes opérations et mon produit pour bien me démarquer ?
- **Quelles sont les ressources** à ma disposition pour optimiser mon offre de livraison en termes de prix, de rentabilité, de qualité, d'attrait pour le consommateur ?
- Au vu de la dimension technologique de la livraison, **quelles informations** dois-je collecter, par quel moyen et quelle sera la méthode de traitement la plus efficace ?

## Fournisseurs



Tous les fournisseurs, qu'il s'agisse des industriels ou des distributeurs, doivent également disposer d'une stratégie quant à livraison, et ce, même si cette stratégie est justement d'exclure cette option.

**Pour développer une stratégie, vous devez répondre à une multitude de questions :**

- Quelle sera ma position vis-à-vis de la livraison à moyen/long terme ? **Suis-je suffisamment investi en matière de livraison ?** Quelle stratégie devrais-je adopter ?
- **Parmi mes secteurs « traditionnels », quels sont ceux qui subissent des changements majeurs ?** Et de quelle façon ?
- **Quelles sont les opportunités** offertes par ces changements ? Ventes supplémentaires ? Nouveaux segments ? Nouveaux produits ? Nouvelles stratégies de tarification ?
- Mon **offre** est-elle **adéquate** ?
- Les **clients** que je cible sont-ils **les bons** ? Quelle approche adopter vis-à-vis **des agrégateurs et autres sociétés de livraison ?**  
Quelles relations faut-il entretenir avec les exploitants et propriétaires de dark kitchens ?
- Comment dois-je faire évoluer ma façon de collaborer avec les entreprises IT, les agrégateurs de livraison, les propriétaires et les opérateurs de dark kitchens ?

## Un nouveau vecteur de réussite

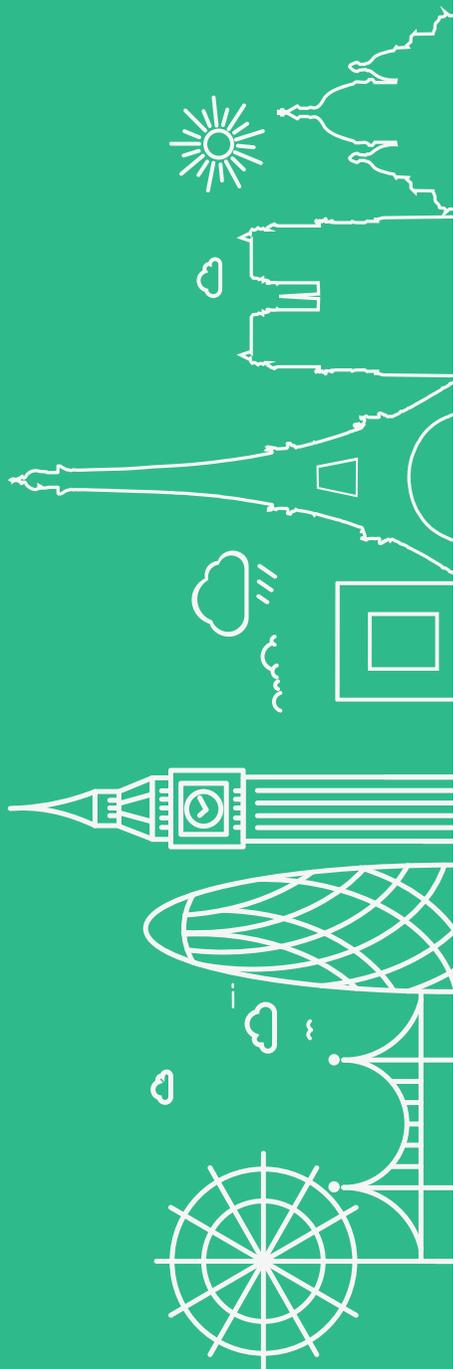


Depuis le début de la pandémie de Covid-19, la livraison est venue compléter les offres sur place et à emporter, s'imposant comme un **troisième canal déterminant**.

### Dans ce nouveau contexte :

- Le secteur de la restauration dans son ensemble est voué à se mettre à la livraison — c'est ce que veulent les clients.
- Cependant, chaque opérateur ou fournisseur demeure libre de se lancer ou non dans cette activité ;
- Les entreprises qui font le choix de la livraison doivent d'abord répondre à une multitude de questions stratégiques.

Dans le marché actuel, où les défis ne manquent pas, de l'inflation aux pénuries de main-d'œuvre et de produits, **la livraison s'impose comme un nouveau vecteur de réussite**. Pour pouvoir tirer leur épingle du jeu sur ce marché relativement jeune, **les acteurs devront faire le nécessaire pour bien comprendre et mesurer précisément les opportunités commerciales qu'il présente**. Armés de ces informations, ils pourront préparer et mettre en œuvre des stratégies de livraison fructueuses.



## Contacts



**Peter Backman**

**[peterbackmanfs.com](http://peterbackmanfs.com)**

+44 7785 242 809

[peter@peterbackmanfs.com](mailto:peter@peterbackmanfs.com)

 @PeterBackman

 @PeterBackmanFS

Peter Backman aide les opérateurs, les fournisseurs et les investisseurs du food service à prendre de meilleures décisions en les éclairant sur la taille et la nature des opportunités. Il est une autorité internationale reconnue dans le secteur du food service en Europe, aux États-Unis, en Inde et au Moyen-Orient.



**François Blouin**

**[foodservicevision.fr](http://foodservicevision.fr)**

+33 6 16 17 53 92

[f.blouin@foodservicevision.fr](mailto:f.blouin@foodservicevision.fr)

 @FrançoisBlouin

 @FSV\_Fr

Fondé à Lyon en 2005 par François Blouin, Food Service Vision est l'expert français et européen de l'ensemble de la chaîne de valeur du food service. La société s'appuie sur ses compétences d'intelligence économique développées grâce à une « data factory » qui collecte, analyse et met en perspective toutes les données macro et micro économiques du food service. Elle déploie également des activités d'études et de conseil auprès des acteurs du secteur. Food Service Vision emploie une vingtaine de consultants et d'analystes.