

CATEGORIE SOCIALE

Avenue Montesquieu, 6 - 4101 Seraing (Jemeppe sur Meuse)

Quand communication et restauration font du tandem Analyse de Deliveroo, le géant de la Foodtech

Marine POSTAL

Travail de fin d'études présenté en vue de l'obtention
du grade de Bachelier en communication

Année académique : 2017 - 2018

J'adresse mes remerciements aux personnes sans qui ce travail n'aurait pas été le même ;

La Haute École de la Province de Liège et ses professeurs, pour leur apprentissage et leurs connaissances qu'ils m'ont transmis durant ces trois années.

Ma promotrice, Madame Owieczka, pour ses conseils qui m'ont guidée dans la réalisation de ce travail.

L'ensemble des personnes qui ont accepté de répondre à mes questions, Amandine Clout, Marco Rocca et Fabienne Kéfer. Leurs savoirs m'ont éclairée dans mes recherches et mes développements.

Mes parents, pour leur soutien sans faille et leur confiance. Merci de m'avoir appris la fierté du travail bien fait, d'avoir accepté mes choix et de m'avoir épaulée dans ceux-ci.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
--------------------------	----------

PARTIE 1 : DELIVEROO, QU'EST-CE QUE C'EST ?.....	3
---	----------

1.1. CONCEPT ET SERVICES PROPOSES.....	4
---	----------

1.1.1. COMMENT ÇA FONCTIONNE ?.....	5
-------------------------------------	---

1.1.2. QUELS MOYENS DE PAIEMENT ?.....	7
--	---

1.1.3. UN PAIEMENT SANS RISQUE ?.....	8
---------------------------------------	---

1.1.4. LIVRAISON A VELO.....	9
------------------------------	---

1.2. ORIGINE.....	11
--------------------------	-----------

1.3. SUCCES ET DEVELOPPEMENT.....	12
--	-----------

1.3.1. QUI EST MATHIEU DE LOPHEM ?.....	12
---	----

1.3.2. QUELS CRITERES POUR UNE NOUVELLE VILLE ?.....	13
--	----

1.3.3. DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE.....	14
--------------------------------------	----

1.3.4. QUELS PROJETS POUR DELIVEROO ?.....	17
--	----

1.4. UBERISATION ET FOODTECH.....	20
--	-----------

1.4.1. LE CONCEPT D'UBERISATION.....	20
--------------------------------------	----

1.4.2. LE CONCEPT DE FOODTECH.....	22
------------------------------------	----

1.5. IDENTITE VISUELLE.....	24
------------------------------------	-----------

1.5.1. LE LOGO.....	25
---------------------	----

1.5.2. LA CHARTE GRAPHIQUE.....	26
---------------------------------	----

1.6. LA LIVRAISON DE REPAS, UN EFFET DE MODE ?.....	30
--	-----------

1.6.1. ÉVOLUTION DES HABITUDES ALIMENTAIRES.....	30
--	----

1.6.2. UN CONTEXTE FAVORABLE ?.....	31
-------------------------------------	----

1.7. CONCURRENTS.....	33
------------------------------	-----------

1.8. ANALYSE SWOT.....	37
-------------------------------	-----------

PARTIE 2 : MOYENS DE COMMUNICATION.....	39
--	-----------

2.1. PUBLIC CIBLE.....	40
-------------------------------	-----------

2.2. REFERENCEMENT.....	44
--------------------------------	-----------

2.2.1.	QUELQUES NOTIONS.....	44
2.2.2.	LE REFERENCEMENT DE DELIVEROO.....	49
2.3.	RESEAUX SOCIAUX, QUELQUES NOTIONS	53
2.3.1.	UN OUTIL DEVENU PRÉCIEUX	53
2.3.2.	INFLUENCEUR, UN NOUVEAU MÉTIER.....	55
2.4.	DELIVEROO ET LES RÉSEAUX SOCIAUX	58
2.4.1.	INSTAGRAM	62
2.4.2.	FACEBOOK.....	64
2.4.3.	TWITTER	65
2.4.4.	LES INFLUENCEURS, CANAUX PUBLICITAIRES DE DELIVEROO	66
2.4.5.	BLOG	68
2.5.	COMMUNICATION OFFLINE.....	70
 PARTIE 3 : COURSIER, UN VRAI METIER		72
3.1.	LES COURSIERS DELIVEROO.....	73
3.1.1.	UN EQUIPEMENT SPECIAL.....	73
3.1.2.	OUTILS DE TRAVAIL.....	75
3.2.	QUEL STATUT POUR LES COURSIERS ?	79
3.2.1.	COOPERATIVE SMART	79
3.2.2.	UN NOUVEAU STATUT POUR LES TRAVAILLEURS DE PLATEFORME ?.....	81
3.2.3.	ASSURANCE GRATUITE.....	81
3.2.4.	REMUNERATION	82
3.2.5.	POLEMIQUE RIME-T-ELLE AVEC SILENCE ?.....	82
3.3.	DU COTE DES RESTAURATEURS	83
 CONCLUSION.....		85
 BIBLIOGRAPHIE.....		87
 ANNEXES.....		100

INTRODUCTION

En septembre, dès notre premier jour en troisième bachelier, la question suivante nous a été posée : « Quel sera votre sujet de travail de fin d'études ? ». À ce moment, je n'avais pas encore la réponse à cette question ; tout ce que je savais, c'était que je voulais un sujet original et nouveau qui n'avais pas encore fait l'objet d'un TFE.

Pour nous aider dans notre recherche de sujet, nos professeurs nous ont conseillé de réfléchir à nos passions, à notre quotidien, à ce qui nous intéresse. Sur le ton de la rigolade, j'ai répondu à une amie « Je vais le faire sur la nourriture et Deliveroo alors ! », ce à quoi elle a répondu « Oui pourquoi pas ? » ; et c'est vrai, pourquoi pas ?

Depuis son implantation à Liège, Deliveroo m'intriguait et me fascinait ; son nom si particulier, son concept, sa façon de communiquer via les réseaux sociaux, sa popularité presque immédiate... Ce travail a été pour moi une façon d'assouvir ma curiosité et, j'espère, d'aiguiser la vôtre !

Deliveroo étant une entreprise récente construite autour du numérique et des nombreuses possibilités qu'il apporte, j'ai souhaité réaliser ce travail en utilisant le même outil que Deliveroo, à savoir internet.

Malgré plusieurs tentatives, je regrette de ne pas avoir eu l'occasion de discuter avec les responsables de Deliveroo. Ce travail est donc le résultat de mes recherches et n'a pas pu être confronté au point de vue de la direction de Deliveroo.

Le travail que vous avez maintenant à votre disposition se divise en trois parties dont le fil conducteur est l'analyse de la position de leader de Deliveroo sur le marché belge de la livraison de repas à domicile. Elle sera analysée afin d'essayer de comprendre si restauration et communication font vraiment du tandem.

La première partie présentera Deliveroo, ses débuts ainsi que son concept. Son expansion rapide et son identité visuelle vous seront également expliqués. S'en suivra une étude de son environnement : le contexte dans lequel Deliveroo s'est développé, une présentation de ses concurrents et pour finir, une analyse SWOT.

Dans la deuxième partie, la communication mise en place par Deliveroo sera étudiée, en commençant par une étude de son public cible.

La troisième et dernière partie sera consacrée aux coursiers de Deliveroo et à la question encore brûlante de leur statut juridique. Enfin, le point de vue et la situation des restaurateurs vous sera exposé.

J'espère que vous aurez autant de plaisir et d'intérêt à le lire que j'en ai eu à le rédiger au cours de ces derniers mois.

PARTIE 1 : Deliveroo, qu'est-ce que c'est ?

1.1. Concept et services proposés

Deliveroo ; à l'écoute, ce nom n'est pas très évocateur. On pourrait se demander de quoi il s'agit. Un concurrent de Delitrateur ? Un service de livraison similaire à UPS ? C'est un peu tout cela : combinez Delitrateur à un service de livraison à domicile et vous obtenez Deliveroo, un service de livraison de repas à domicile.

La particularité de Deliveroo ? Toutes ses livraisons sont faites à vélo, une touche d'originalité qui lui a ouvert les portes du succès. Il est vrai que lorsque Deliveroo est apparu en 2013, c'était une première de voir des repas être livrés à vélo. Auparavant, on avait davantage l'habitude de voir les livraisons de repas se faire en scooter ou encore en voiture. Les livraisons de Deliveroo sont assurées par ses coursiers appelés les *bikers*.

Une particularité additionnelle est qu'auparavant les livraisons se faisaient par les restaurants eux-mêmes tandis que Deliveroo est externe aux restaurants. Ainsi, Deliveroo offre la possibilité de se faire livrer les repas de restaurants n'offrant traditionnellement pas de service de livraison.

Enfin, le service est accessible via des plateformes numériques plus modernes et plus flexibles. Deliveroo est un « *pure player* », c'est-à-dire une société qui n'existe qu'à travers internet (à l'inverse des sociétés qui se servent d'internet comme outil de publicité en complément à leur activité principale).

Aujourd'hui, Deliveroo se présente comme « *le service de livraison à domicile des meilleurs restaurants de votre quartier* »¹. Avec un choix de restaurants varié et triés sur le volet, Deliveroo promet des repas de qualité à ses consommateurs en moins de trente minutes. Pour garantir ce timing, Deliveroo a fait le choix de n'opérer que dans un périmètre de deux kilomètres et demi autour du client, garantissant également l'état des plats (c'est-à-dire que les plats chauds arrivent encore chauds et que les glaces n'arrivent pas fondues).

¹ AFP. « Deliveroo cartonne et en fait... tout un plat ». In : *La Libre*. <http://www.lalibre.be/economie/digital/deliveroo-cartonne-et-en-fait-tout-un-plat-5706569635702a22d62692a8> (consulté le 20/03/2018).

1.1.1. Comment ça fonctionne ?

Comme expliqué ci-dessus, plusieurs éléments ont fait le succès de Deliveroo : proposer à la livraison des restaurants haut-de-gamme ne disposant pas de service de livraison et livrer ces repas à vélo dans un délai court.

Ce qui a également fait sa différence a été sa présence sur plusieurs supports numériques, à savoir un site web et une application mobile. Traditionnellement, les livraisons de repas se faisaient par téléphone ou via internet dans certains cas, mais ce dernier moyen restait relativement rare. Étant ainsi une plateforme numérique et non uniquement un site web, Deliveroo propose un mode de fonctionnement simple et rapide. Si l'envie vous prend de commander un *cheat meal* (un repas « triche » qui sort de votre régime alimentaire), votre commande peut être passée en trois clics.

Disponible sur l'App Store (pour produits Apple) et Google Play (Android), l'interface de l'application se veut facile d'utilisation. Une fois l'application installée sur son smartphone, l'utilisateur est géo-localisé et se voit proposer la liste des restaurants qui livrent dans son quartier. Deliveroo enregistre automatiquement toute adresse de livraison dans le profil du consommateur, facilitant ainsi les commandes ultérieures, et chaque adresse enregistrée peut être nommée selon sa nature (domicile, bureau, lieu de vacances...). L'application offre également la possibilité d'entrer une adresse afin de pouvoir consulter les restaurants d'une zone sans y être présent physiquement mais aussi de programmer une commande jusqu'à vingt-quatre heures à l'avance. Les possibilités de repas sont nombreuses et variées : hamburger, cuisine indienne, pizza, glace, sushi, petit-déjeuner ou même encore bouteilles de vin...

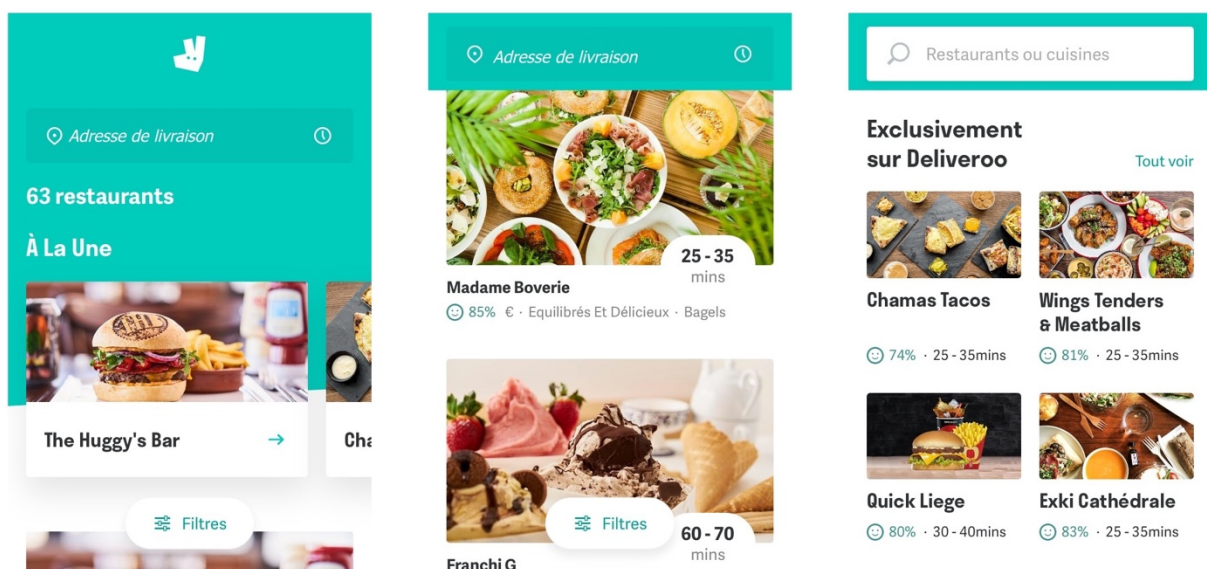


Figure 1 La page d'accueil de l'application Deliveroo où se trouvent les restaurants disponibles dans la zone du client.

Le processus de commande n'a rien de compliqué : l'utilisateur sélectionne le restaurant souhaité et son plat, ajoute une boisson s'il le souhaite et peut ensuite préciser ses allergies ou spécifications alimentaires. Ensuite, l'utilisateur entre son adresse s'il est nouveau sur l'application, ou il sélectionne son adresse si elle est déjà enregistrée. Vient enfin la dernière étape qui est le paiement : l'utilisateur entre son numéro de carte qui sera ensuite enregistré dans l'application afin de faciliter et accélérer le processus de commande. C'est également à cette étape qu'il a la possibilité d'entrer un code promo offrant soit un crédit d'un certain montant, soit la livraison gratuite, soit quelques euros de réduction. Au prix total de la commande s'ajoutent également les frais de livraison de 2,50€ et un pourboire éventuel pour le livreur.

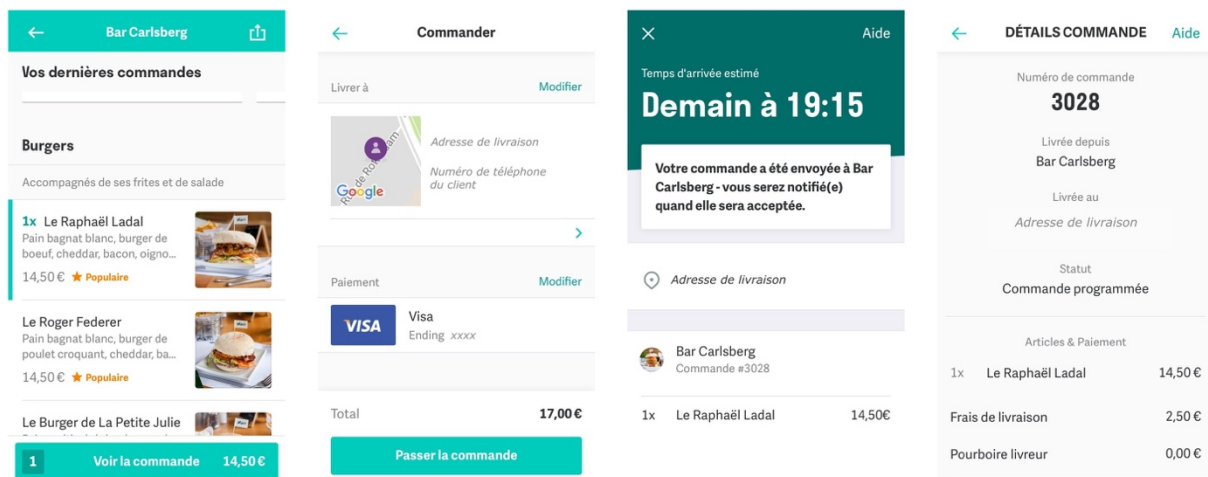


Figure 2 Le processus de commande : ajout du repas dans le panier ; finalisation de la commande et paiement ; confirmation de commande.

Une fois la commande passée, l'utilisateur peut la suivre en temps réel, de sa transmission au restaurant jusqu'à sa livraison. Ainsi, il est informé de l'état de sa commande : transmise au restaurant, acceptée par le restaurant, en cours de préparation, en chemin et enfin livrée. Une notification lui est ensuite envoyée une fois sa commande en route et il peut dès lors la suivre grâce à une carte interactive situant le livreur. Il est finalement informé lorsque le livreur est à proximité de l'adresse de livraison. Une fois la commande arrivée à bon port, Deliveroo donne la possibilité au client d'évaluer sa commande en la notant avec un système de cinq étoiles et en précisant tout problème éventuel : commande arrivée en retard, repas froid, erreur dans la commande... Si le problème est avéré (par exemple si la commande est bel et bien arrivée en retard), un crédit est offert au client, faisant office de compensation. Dans le cas d'un retard de commande, plus le livreur est arrivé en retard par rapport à l'heure de livraison estimée, plus le crédit sera important.

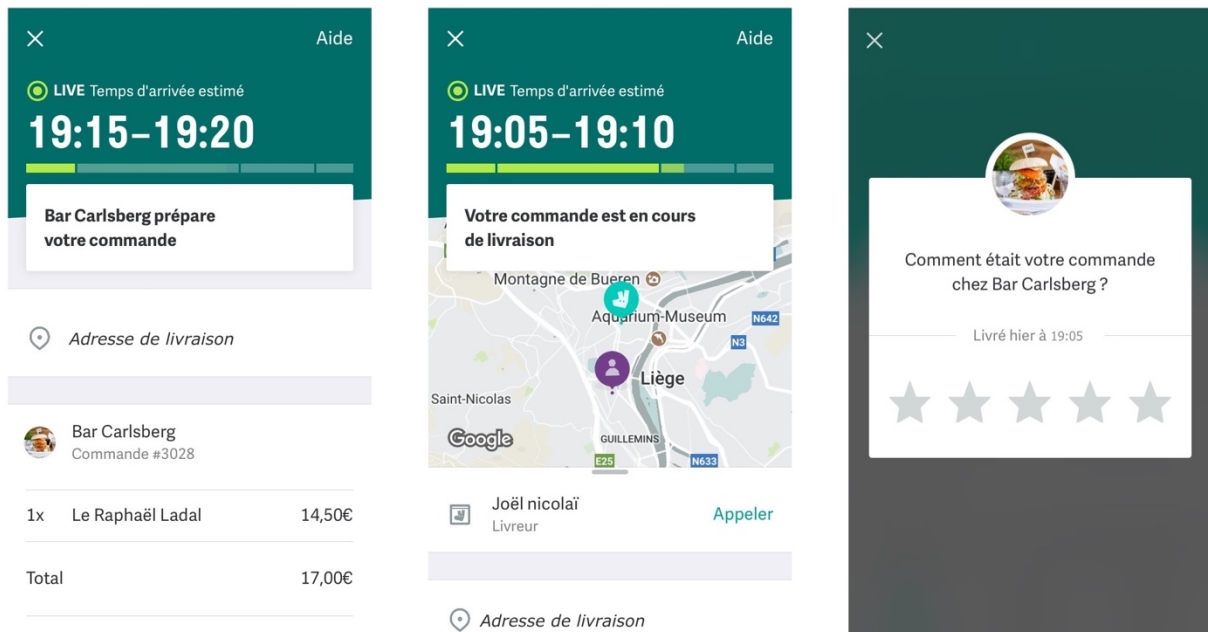


Figure 3 Les étapes de la livraison d'une commande consultables en direct sur l'application et l'évaluation demandée suite à une commande.

1.1.2. Quels moyens de paiement ?

Depuis le début, ou du moins depuis le début de Deliveroo Belgique, tout paiement se fait uniquement par carte bancaire, les paiements en espèce ne sont quant à eux pas acceptés.

Toute carte bancaire n'est toutefois pas acceptée : seules les cartes de crédit (Visa ou MasterCard) sont acceptées. En plus du paiement par carte, les clients de Deliveroo ont également la possibilité de payer via Paypal qui promet un paiement plus sécurisé.

Le fait de devoir être en possession d'une carte de crédit peut être rédhibitoire pour certaines personnes. Par exemple, en tant qu'étudiante, j'ai souvent entendu des personnes dire ne pas pouvoir commander via Deliveroo car elles ne possédaient pas de carte Visa. De nombreux articles de type « Je teste Deliveroo » avertissent d'ailleurs les consommateurs sur ce mode de paiement.



Figure 4 Annonce publiée sur la page Instagram de Deliveroo Belgique.

Il semblerait que cette remarque récurrente soit arrivée aux oreilles des responsables de Deliveroo Belgique car depuis le 28 mai 2018, les consommateurs peuvent payer leurs commandes par Bancontact. Sachant que 80% des paiements par carte en Belgique sont des transactions de Bancontact², ajouter cette possibilité de paiement ouvre à Deliveroo les portes d'une clientèle plus large.

Les moyens de paiement ne sont pas fixes et de nouveaux moyens de paiement sont susceptibles d'être ajoutés. En France par exemple, les clients Deliveroo ont la possibilité de payer leurs commandes grâce à leur carte Ticket Restaurant, l'équivalent de Sodexo en Belgique. Il n'est donc pas impossible que ce mode de paiement soit un jour ajouté à l'offre de Deliveroo Belgique.

1.1.3. Un paiement sans risque ?

Deliveroo enregistre automatiquement les données bancaires utilisées pour payer une commande afin de faciliter le paiement des commandes suivantes. Cette façon de fonctionner n'est pas unique à Deliveroo ; la majorité des sites d'achat en ligne vous proposent d'enregistrer vos données bancaires après tout achat.

La société Uber fonctionne elle aussi de cette manière en gardant en mémoire les données bancaires. Malheureusement, Uber a été victime d'un piratage massif en 2016 durant lequel les informations de 57 millions d'utilisateurs ont été volées, parmi celles-ci se trouvaient des données bancaires. Longtemps resté dans l'ombre, ce piratage a été rendu public en 2017 par le site d'information Bloomberg. En 2016, Deliveroo a également été victime d'un piratage mais d'un autre genre. Dans ce cas, ce ne sont pas les informations bancaires qui ont été dérobées mais les repas. En effet, de nombreux clients se sont vus facturer des commandes qu'ils n'ont jamais passées ou qui ne leur ont jamais été livrées. Deliveroo a assuré que ce piratage n'impliquait aucun vol d'information bancaire et que seules les adresses mails des clients avaient été piratées.

² Bancontact. « Petit montant à payer, Bancontact/MisterCash et c'est réglé ». In : *Bancontact*. <https://www.bancontact.com/fr/payer-de-petites-sommes> (consulté le 05/06/2018).

Bien qu'Uber et Deliveroo aient qualifié leurs piratages respectifs d'inoffensifs, cela soulève tout de même quelques interrogations quant à la sécurité des données bancaires enregistrées. Uber et Deliveroo ayant des modes de fonctionnement similaires (un algorithme mettant en relation les prestataires avec les clients), rien n'assure que Deliveroo ne puisse un jour être visé à son tour par un tel piratage de données bancaires, sachant par ailleurs qu'un nouveau Règlement Européen³ entré en vigueur en mai 2018 a durci le cadre anciennement applicable (notamment au niveau des sanctions applicables).

1.1.4. Livraison à vélo

Les livraisons de Deliveroo se faisant exclusivement à vélo⁴, une question peut se poser : est-ce par souci écologique ou par souci économique ?

Premièrement, le choix de privilégier les vélos est essentiellement dicté par des raisons pratiques. Dans des villes constamment embouteillées comme Bruxelles par exemple, le vélo est le moyen de mobilité le plus rapide. En cas de problème sur la route, le livreur peut facilement choisir un autre chemin, ne pas rester coincé et respecter le délai de livraison. De plus, la question des rues interdites aux voitures ne se pose pas ; un vélo passe partout.

Deuxièmement, le vélo correspond au côté « local » de Deliveroo. Si le périmètre de livraison était supérieur à deux kilomètres et demi, le vélo ne serait pas le moyen de transport le plus adapté mais sur des petites distances il fonctionne parfaitement.

Le troisième avantage réside dans l'absence de réglementation autour des vélos. En effet, dans certains pays et notamment en France, il est obligatoire d'avoir suivi une formation de plusieurs heures afin de pouvoir effectuer des livraisons motorisées (plus particulièrement en scooter). Les livraisons à vélo ne nécessitent quant à elle ni permis, ni formation particulière.

D'un point de vue économique, le vélo ne coûte presque rien en dehors de son prix d'achat et de réparations éventuelles. Contrairement aux scooters et motos, le vélo n'a pas besoin d'essence ce qui représente des frais en moins pour le livreur mais aussi pour le service de livraison qui ne doit pas rembourser les frais de service du livreur.

³ Le règlement n° 2016/679, dit règlement général sur la protection des données.

⁴ Sauf dans les grosses agglomérations telles que Paris, Dubaï, Abu Dhabi... où le scooter est autorisé. En Belgique, les livreurs ne sont pas autorisés à utiliser de scooter.

Le dernier avantage du vélo est l'aspect écologique. Cependant, selon Amandine Clout, journaliste au service économie du journal *Le Soir* ayant souvent traité le sujet Deliveroo, l'argument écologique est purement marketing. Néanmoins, que l'argument soit marketing ou non, la réalité est indéniable : privilégier les vélos aux véhicules motorisés a un impact positif sur l'environnement. En février 2018, Deliveroo a publié un article intitulé « Vélos ou scooter pour la livraison de repas ? » dans lequel sont expliquées les économies de CO₂ qu'apportent les vélos. Ainsi, on apprend que « *le recours au vélo plutôt qu'à des scooters permet en Belgique l'économie de près de 170 tonnes de CO₂ chaque année. Les rejets de CO₂ ainsi économisés correspondent au CO₂ absorbé par l'équivalent de 7700 arbres ou 31 hectares de forêt tous les ans.*⁵ »

À ce jour, les livraisons en scooter ne sont pas autorisées par Deliveroo en Belgique. Bien que Charles Van den Bogaert (marketing manager de Deliveroo Belgique) ait certifié en 2016 ne pas être contre l'idée des scooters si ceux-ci venaient à favoriser leur croissance, l'idée des scooters semble ne plus être à l'ordre du jour. Comme l'explique en 2018 Mathieu de Lophem, le directeur général de Deliveroo Belgique, « *le modèle économique de Deliveroo est résolument moderne tout comme sa façon de travailler. Il paraît donc indispensable au 21^e siècle d'encourager l'utilisation de transports propres à l'heure où les déplacements représentent près d'un quart des émissions de gaz à effet de serre en Belgique. Nous sommes d'ailleurs convaincus que nous participons à la promotion du vélo par notre activité et notre visibilité quotidienne dans les rues.*⁶ »

Outre la livraison de repas, le vélo est aujourd'hui en plein essor et réussit à convaincre d'autres activités. Ainsi, UPS mais également d'autres sociétés de transport de colis succombent aux avantages du vélo au détriment de la voiture. Plus écologique et silencieux, le vélo semble aujourd'hui retrouver ses lettres de noblesse.

⁵ Deliveroo Foodscene. « Vélos ou scooters pour la livraison de repas ? ». In : *Deliveroo Foodscene*. <http://be.deliveroo.news/fr/news/velos-ou-scooter-pour-la-livraison-de-repas%20.html> (consulté le 05/06/2018).

⁶ Même source que la note n°5

1.2. Origine

Deliveroo a vu le jour en février 2013 en Angleterre ; créé par William Shu et Greg Orlowski, Deliveroo est ce qu'on peut appeler une success story. Avant de s'installer à Londres suite à une mutation, William Shu travaillait à New-York dans le milieu de la finance chez Morgan Stanley. À New-York, et surtout dans la finance, les employés n'ayant pas d'horaires fixes et travaillant relativement tard le soir, ils ont pour habitude de se faire livrer leurs repas au bureau. En arrivant à Londres, William Shu s'est très vite rendu compte que les services de livraison de repas à domicile n'étaient pas aussi développés qu'à New-York : peu de restaurants proposaient la livraison à domicile, les repas livrés n'étaient pas de très bonne qualité, les restaurants haut-de-gamme ne livraient pas et peu de restaurants livraient passé une certaine heure. William Shu a dès lors décidé d'importer à Londres la livraison de repas à domicile telle que les Américains la connaissent et ainsi apporter sa solution. Dans un premier temps, il a décidé de reprendre des études de commerce puis dans un second temps, de créer son propre service de livraison de repas. Une décision certes audacieuse mais qui a immédiatement séduit le cœur et les papilles des Anglais.

Ainsi, Deliveroo est né sous l'impulsion de William Shu et de son ami d'enfance, Greg Orlowski. Lancé à Chelsea, Deliveroo ne proposait que trois restaurants à ses débuts, dont un qui appartenait au propriétaire de Shu qui a tout de suite cru en son idée. Pendant les neuf premiers mois, William Shu a porté plusieurs casquettes : la journée, il faisait le tour des restaurants afin de signer de nouvelles collaborations tout en travaillant sur l'expansion de Deliveroo, et le soir il revêtait sa tenue de livreur et assurait les livraisons. Cette façon de travailler lui a permis de connaître les deux faces de ce business et de le comprendre dans son entièreté. Après ces neuf mois, les premiers employés de la start-up étaient engagés et de nombreux quartiers de Londres étaient ajoutés aux zones desservies. Dès décembre 2014, Deliveroo a lancé le service dans de nouvelles villes (Brighton, Cambridge et Manchester) dans l'optique d'être présent sur la totalité du territoire anglais après quelques années.

Le 5 février 2016, Greg Orlowski, le co-fondateur de Deliveroo, a annoncé qu'il quittait Deliveroo pour retourner dans sa ville natale et se consacrer à sa famille suite à la naissance de sa fille.

1.3. Succès et développement

Très vite, Deliveroo a connu une ascension fulgurante : arrivée en avril 2015 en France, l'entreprise a passé le cap des 1000 restaurants partenaires la même année et a triplé ce nombre en juillet 2016. De plus, en un an, Deliveroo France comptabilisait un million de commandes à Paris uniquement. Aujourd'hui présent dans 12 pays, Deliveroo dessert plus de 200 villes et ne compte pas s'arrêter là. Comme en témoignent les réseaux sociaux de Deliveroo, de nouvelles villes sont annoncées très régulièrement (en moyenne, une nouvelle ville belge est annoncée tous les deux mois et demi).

Deliveroo a posé ses valises en Belgique en octobre 2015 avec Bruxelles comme première ville, très rapidement suivie par d'autres villes : Anvers, Gand, Liège, Louvain, Malines, Bruges, Waterloo, Courtrai, Charleroi et Hasselt. Initiée par Mathieu de Lophem, l'arrivée de Deliveroo en Belgique s'est décidée au printemps 2015. L'opportunité s'est présentée à lui du jour au lendemain après qu'un de ses amis ait partagé l'offre : lancer une start-up alliant technologie et nourriture « avec l'appui du groupe Deliveroo ayant déjà fait ses preuves dans de nombreux villes telles que Londres, Paris, Berlin, Munich et Amsterdam.⁷ » Il devient ainsi le premier employé de Deliveroo Belgique en juillet 2015 et est nommé deux ans plus tard directeur général de Deliveroo Benelux en ajoutant les Pays-Bas et le Luxembourg à ses responsabilités.

1.3.1. Qui est Mathieu de Lophem ?

Père fondateur de Deliveroo Belgique et directeur général de Deliveroo Benelux depuis 2017, rien ne prédestinait pourtant Mathieu de Lophem à cette carrière.

Après avoir étudié le management et la finance à l'Université catholique de Louvain, Mathieu de Lophem a exploré les options qui s'offraient à lui en testant plusieurs milieux professionnels.

Il a commencé sa carrière en tant que consultant au sein du célèbre cabinet d'audit Deloitte, pour ensuite devenir analyste chez Keefe, Bruyette & Woods à Londres (une banque d'affaires américaine), qu'il quittera pour Lazard (une banque d'affaires française) où il ne restera qu'un an, avant de rejoindre E-Capital Equity Management (une société de

⁷ GODARD, Sarah. « Mathieu de Lophem, intrapreneur jusque dans l'assiette ». In : *L'Echo*. <https://www.lecho.be/dossier/portraits/Mathieu-de-Lophem-intrapreneur-jusque-dans-l-assiette/9975509> (consulté le 28/06/2018).

gestion de fonds). Il quittera finalement le monde financier en 2015 pour se consacrer à l'ambitieux projet qu'était Deliveroo Belgique, une décision prise en quelques jours seulement comme il l'explique au journal L'Echo : « *Le responsable RH m'a laissé deux jours pour prendre ma décision. C'était court mais qu'il s'agisse de deux jours ou deux semaines, ma décision aurait été la même.*⁸ »

Il se définit aujourd'hui comme un intrapreneur, c'est-à-dire un entrepreneur mais à l'intérieur d'une structure existante.

1.3.2. Quels critères pour une nouvelle ville ?

Deliveroo semble grandir de jour en jour en colonisant régulièrement de nouvelles villes. Ces nouvelles villes doivent répondre à certains critères afin de pouvoir accueillir Deliveroo.

Deliveroo identifie trois critères de base, appelés « *golden criteria* », nécessaires pour pouvoir être opérationnel, proposer un choix suffisant de restaurants et assurer des livraisons dans les trente minutes.

- 1- Densité de population :** un minimum de 80 000 habitants est requis à toute implantation, sans quoi l'implantation dans une ville ne saurait pas être rentable.
- 2- Densité de bons restaurants :** le critère qualitatif des restaurants est des plus importants pour Deliveroo, un certain nombre de bons restaurants est donc impératif dans chaque ville. Cette densité permet de proposer des plats de qualité et un choix varié de nourriture aux clients, mais permet aussi à Deliveroo d'avoir un nombre suffisant de restaurants partenaires dans une ville (en cas de désistement d'un restaurant par exemple, Deliveroo doit pouvoir se tourner rapidement vers d'autres restaurants, ce qui ne serait pas possible si le nombre de restaurants éligibles était minime).
- 3- Habitants aisés :** un revenu moyen confortable apparaît comme un critère clé pour Deliveroo car la livraison de repas à domicile reste tout de même un luxe pour lequel certaines personnes ne sont pas prêtes à mettre le prix. De plus, les clients de Deliveroo sont généralement déjà des adeptes de restaurants.

⁸ GODARD, Sarah. « Mathieu de Lophem, intrapreneur jusque dans l'assiette ». In : *L'Echo*. <https://www.lecho.be/dossier/portraits/Mathieu-de-Lophem-intrapreneur-jusque-dans-l-assiette/9975509> (consulté le 28/06/2018).

Outre ces trois critères d'or, une ville doit également posséder un potentiel de livreurs⁹ car, par définition, Deliveroo ne peut fonctionner sans livreurs. Selon Mathieu de Lophem, les villes offrant un grand potentiel de livreurs sont les villes universitaires ce qui explique que les bikers de Deliveroo soient généralement des étudiants.

Les clients ont également leur mot à dire dans le choix de nouvelles villes, ou du moins dans une certaine mesure. Sur le site de Deliveroo, dans la partie FAQ (foire aux questions), un lien offre la possibilité de proposer de nouvelles villes. Rien ne prouve que ces suggestions soient réellement prises en compte mais elles peuvent permettre à Deliveroo de se faire une première idée de la demande.

Si une ville répond à tous ces critères et qu'il y a une demande, Mathieu de Lophem explique que l'implantation est très rapide et « *qu'un gros mois à peine suffit pour mettre les choses en place.*¹⁰ »

1.3.3. Développement économique

La croissance de Deliveroo n'a pas seulement été géographique, elle a aussi été économique. Avec des levées de fonds de plus en plus importantes, l'entrée en bourse de Deliveroo semble, aux yeux de tous, être la prochaine étape pour l'entreprise anglaise.

En juin 2014, soit moins d'un an et demi après sa création, Deliveroo levait déjà 4,5\$ millions de fonds, suivis par 25\$ millions en janvier 2015, 70\$ millions en juillet 2015 et 100\$ millions en novembre 2015. En moins de trois ans, Deliveroo avait levé un total de 200\$ millions (presque 180€ millions) de fonds grâce à de nombreux partenaires financiers, une somme conséquente pour une start-up.

C'est grâce à son concept qui était à l'époque unique, innovant et original que Deliveroo a convaincu ses investisseurs, et pas des moindres ! Index Ventures est connu pour avoir financé Asos (le géant de la mode en ligne), Dropbox (le service de stockage de fichiers), Facebook ou encore Just Eat (une entreprise anglaise de livraison de repas). Greenoaks Capital est quant à lui connu pour soutenir des start-ups mais aussi Maple, un service de livraison de repas new-yorkais. Ce total de 200\$ millions investis a porté la valorisation de

⁹ MIKOLAJCZAK, Charlotte. « Deliveroo va sillonner Knokke et aimerait faire pareil à Ostende ». In : *La Libre*. <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/deliveroo-va-sillonner-knokke-et-aimerait-faire-pareil-a-ostende-5953e554cd706e263e810233> (consulté le 28/06/2018).

¹⁰ Même source que la note n°9

l'entreprise à plus de 600\$ millions et a permis à Deliveroo de s'installer dans de nouvelles villes mais aussi de nouveaux pays.

Voyant toujours plus loin, Deliveroo a ajouté à son actif une nouvelle levée de fonds de 275\$ millions en août 2016 (série E), 385\$ millions en septembre 2017 et 98\$ millions en novembre 2017 (série F), ajoutant ainsi presque 760\$ millions à son capital. Avec désormais 957,5\$ millions de fonds récoltés (soit plus de 815€ millions), Deliveroo se voit aujourd'hui valorisé à plus de 2\$ milliards. Selon plusieurs analystes, grâce à sa valorisation et son expansion indéniable, Deliveroo semble être l'une des start-ups les plus couronnées de succès dans le monde de la livraison de repas. Ainsi, Deliveroo est également devenu une « *UK's unicorn* », une start-up dont la valeur est égale ou supérieure à 1\$ milliard.

Investment history

Deliveroo has raised a total of \$200m to date, including:

- Series A \$4.5m in June 2014 led by JamJar Investment with participation from Index Ventures and Hoxton Ventures
- Series B, \$25m in January 2015 led by Accel with participation from Index Ventures, Hoxton Ventures and Hummingbird Ventures
- Series C, \$70m in July 2015 led by Greenoaks Capital and Index Ventures with participation from Accel and Hoxton Ventures
- Series D, \$100m in November 2015 led by DST Global and Greenoaks Capital with participation from Accel and Hummingbird Ventures.

Figure 5 Deliveroo a opéré en quatre phases (Série A, B, C, D) pour obtenir son financement de démarrage.

Cette valorisation est pour certains le signe d'une entrée en bourse prochaine pour Deliveroo. Cependant, aucun représentant ne souhaite s'avancer sur le sujet et, à ce jour, refuse catégoriquement de confirmer une éventuelle entrée en bourse. Ces refus amènent dans leur sillon une question : pourquoi Deliveroo refuserait-elle d'entrer en bourse ?

Une entrée en bourse implique certaines conditions, dont celle de rendre ses comptes publics. Le dernier chiffre d'affaires connu de Deliveroo date de 2016 et depuis cette date, l'entreprise ne souhaite plus communiquer sur ce sujet. Les seuls chiffres d'affaires connus de Deliveroo sont d'ailleurs ceux de 2015 et 2016 ; les années 2013, 2014 et 2017 n'ayant jamais été rendus publics. Le chiffre d'affaires belge a quant à lui été publié, rendant compte de 8,9€ millions de chiffre d'affaires en 2017 contre 2,6€ millions en 2016, faisant de la Belgique un investissement rentable pour Deliveroo, malgré le déficit de 4€ millions en 2016 (lié aux coûts de lancement et de fonctionnement).

DELIVEROO		
Année	Chiffre d'affaires	Pertes
2015	18£ millions = 20€ millions	30,1£ millions = 34€ millions
2016	129£ millions = 145€ millions	129£ millions = 145€ millions

Selon le Business Insider UK, « la majorité des gains proviennent des marchés internationaux de Deliveroo, avec des revenus provenant de pays en dehors du Royaume-Uni en augmentation substantielle.¹¹ »

Cependant, ce qui assure la prospérité de Deliveroo est également la cause son déficit : sa croissance rapide, et donc l'argent dépensé pour assurer son développement au Royaume-Uni et dans le monde, auraient coûté à Deliveroo des sommes égales voire supérieures à son chiffre d'affaires. Notons également que Deliveroo a opéré un changement complet de son image (voir point 1.5) en 2016 qui lui a coûté pas moins de 5,3£ millions (près de 6€ millions).

Malgré les millions que les investisseurs injectent dans Deliveroo régulièrement, la question de la situation financière de la société intrigue et fascine. Certes tout investissement demande un certain temps avant d'être rentable, mais l'absence de communication autour du chiffre d'affaires de Deliveroo porte à confusion. Selon Jérôme Pimot, ancien coursier à la tête du collectif CLAP (Collectif des Livreurs Autonomes Parisiens), toute l'économie construite autour de l'ubérisation est un marché artificiel. En effet, Deliveroo est en mesure de proposer des coûts de livraison dérisoires grâce à ses investissements de plusieurs millions, mais son chiffre d'affaires ne semble pas décoller. Jérôme Pimot ajoute que « la valeur de Deliveroo ce n'est pas son prix ou son chiffre d'affaires, mais son flux. Cette plateforme, grâce à ses prix très bas, crée constamment du flux. Deliveroo communique sur ses millions de commandes passées à travers l'Europe mais vous ne l'entendrez pas communiquer sur son chiffre d'affaires ou encore moins sa rentabilité. La vérité est qu'aucune de ces sociétés, de ces plateformes ne gagne d'argent.¹² » On comprend dès

¹¹ GHOSH, Shona. « Deliveroo's revenue grew 611% to £129 million in 2016 ». In : *Business Insider UK*. <http://uk.businessinsider.com/deliveroo-revenue-losses-results-128-million-2016-2017-9?IR=T> (consulté le 26/07/2018).

¹² RT France. « Ubérisation : les sociétés comme Deliveroo ne sont pas là pour créer un service mais une servitude ». In : *RT France*. <https://francais.rt.com/opinions/42454-uberisation-societes-comme-deliveroo-ne-sont-pas-la-creer-service-mais-servitude> (consulté le 26/07/2018).

lors que la priorité de Deliveroo est de faire du chiffre, non pas dans ses comptes, mais dans son flux de commandes.

Malgré cette question autour de la rentabilité de Deliveroo, il y a aujourd'hui beaucoup de spéculations sur son entrée en bourse prochaine. En mai 2018, Will Shu a mis un terme à ces rumeurs au cours d'une interview avec la chaîne de télévision Bloomberg. Il a annoncé qu'une entrée en bourse n'était pas dans ses prochains projets, expliquant qu'il était aux prémices de ce qu'il souhaite faire avec Deliveroo. Faut-il comprendre là que la licorne de la Foodtech compte prochainement lever quelques millions ?

Aujourd'hui, et ce depuis l'annonce du Brexit, la prospérité de Deliveroo en dehors du Royaume-Uni est questionnée. Interrogé sur le sujet, Will Shu ne semble pas préoccupé par la question, expliquant que la situation est différente pour eux car ils n'exportent pas de produits vers d'autres pays. En effet, chaque branche de Deliveroo en-dehors du Royaume-Uni est une entreprise « indépendante » de Deliveroo UK et bénéficie de son soutien financier (Deliveroo Belgium SPRL est une société de droit belge constituée le 9 juillet 2015 sous le numéro 633.775.036¹³). Rappelons que Deliveroo UK a tout de même réussi à lever 760\$ millions même après la confirmation du Brexit en mars 2017.

1.3.4. Quels projets pour Deliveroo ?

Jamais en manque d'idées, Deliveroo se lance constamment dans de nouveaux projets pour conserver sa position de leadership. C'est grâce à ses levées de fonds colossales que Deliveroo peut mettre ses projets sur pieds.

Trois nouveautés ont ainsi fait leur arrivée, d'autres devraient bientôt le faire : des cuisines exclusivement réservées aux commandes Deliveroo, un service d'abonnement et l'ouverture de la plateforme Deliveroo à d'autres livreurs. Certains de ces projets sont déjà en test dans certaines villes et devraient arriver dans le reste des villes desservies par Deliveroo si les résultats sont concluants.

Deliveroo Editions :

Deliveroo Editions, tel est le nom donné aux cuisines Deliveroo. Annoncé comme le développement le plus important de Deliveroo depuis son lancement et qualifié de *food*

¹³ Company Web. « Acte de dépôt de société au Moniteur belge du 23 mai 2016 ». In : *Company Web*. <https://www.companyweb.be/pdf.asp?login=GRATIS&pdf=2018/06/01/18085503.pdf&key=040e3ad3e885a68b5f859aeaae09833f&vat=633775036> (consulté le 26/07/2018).

delivery 4.0, Deliveroo Editions est déjà actif au Royaume-Uni depuis avril 2017 et a supposément fait son arrivée en Belgique fin 2017 (rien n'est confirmé à ce stade).

L'idée n'est pas de proposer des plats cuisinés par Deliveroo mais d'inviter les restaurants à y cuisiner sous leur nom. En effet, Deliveroo ne livrant que dans un rayon de deux kilomètres et demi autour de chaque utilisateur, certains restaurants étaient donc uniquement disponibles dans ce rayon relativement réduit et ne pouvaient pas être proposés à d'autres clients.

Deliveroo Editions présente trois avantages : contenter les clients se trouvant hors du rayon de deux kilomètres et demi de leurs restaurants préférés, aider les petits restaurants indépendants à se développer sans devoir investir dans un nouveau restaurant (au Royaume-Uni, certains restaurants ont vu leur chiffre d'affaires augmenter de plus de 500% grâce aux cuisines Deliveroo¹⁴), et soulager les restaurants débordés par les commandes Deliveroo et leurs commandes en salle. Certains établissements ne sont malgré tout pas convaincus par ce nouveau service, estimant que leur cuisine perdrait en qualité et en authenticité.

Ces cuisines apportent également un avantage considérable à Deliveroo : certains restaurants pouvant être communs à Deliveroo et à ses concurrents, Deliveroo s'assure que les plats seront livrés par ses bikers et non par ses concurrents, en proposant des cuisines aux restaurateurs.

Le service des cuisines Deliveroo en est encore à ses débuts mais pourrait être amplifié d'ici quelques années. Pourquoi pas développer des restaurants Deliveroo ?

Deliveroo Plus :

Commander sur Deliveroo sans payer les frais de livraison à chaque commande ? C'est désormais possible grâce au service d'abonnement Deliveroo Plus.

Lancé en mai 2018 dans plusieurs villes françaises¹⁵ afin d'en tester l'efficacité, ce nouveau service propose aux fervents consommateurs de Deliveroo de ne plus payer les frais de livraison de 2,50€ à chaque commande mais de payer un abonnement de 7,99€ par mois. Au-delà de trois commandes par mois, cet abonnement peut très rapidement devenir rentable.

¹⁴ CLOOT, Amandine. « Deliveroo passe la vitesse supérieure ». In : *Le Soir Plus*. <http://plus.lesoir.be/89081/article/2017-04-07/deliveroo-passe-la-vitesse-superieure> (consulté le 25/07/2018).

¹⁵ Bordeaux, Nantes, Toulouse, Lille, Lyon et Strasbourg.

Marketplace + :

Petit dernier de Deliveroo, Marketplace+ propose un nouveau genre de livraison. Jusqu'ici, les commandes passées sur Deliveroo étaient exclusivement livrées par les coursiers de Deliveroo (les bikers). Avec Marketplace+, les restaurants disposant déjà d'un service de livraison pourront désormais assurer les commandes passées via Deliveroo avec leurs propres livreurs.

Ce nouveau service ouvre donc la porte à de nouveaux restaurants (5000 nouveaux restaurants rien que pour le Royaume-Uni) qui ne souhaitent pas abandonner leur service de livraison. Actuellement en test dans certaines villes anglaises depuis juillet 2018, Marketplace+ devrait s'étendre à plus de cinquante villes anglaises d'ici peu.

1.4. Ubérisation et Foodtech

Dans ce nouveau genre d'économie qu'est la livraison de repas à domicile, deux concepts se sont développés : le concept de Foodtech et le concept d'ubérisation. Ces deux concepts sont étroitement liés, la Foodtech étant l'une des conséquences de l'ubérisation de notre société. Souvent évoqués mais rarement expliqués, ces nouveaux termes peuvent porter à confusion de par leur complexité et leurs variantes ; alors que signifient-ils ?

1.4.1. Le concept d'ubérisation

Le terme ubérisation est un néologisme formé sur base de la société de transport Uber qui a eu un impact tel que son nom a été dérivé pour expliquer un nouveau modèle économique.

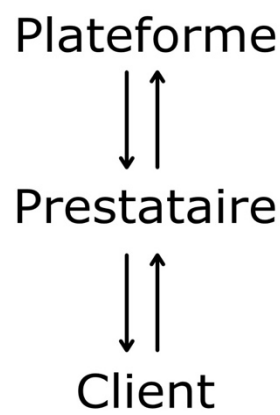
Théoriquement, le terme ubérisation désigne « *un processus par lequel un modèle économique basé sur les technologies digitales entre en concurrence frontale avec les usages de l'économie classique. Ce modèle repose principalement sur la constitution de plateformes numériques qui mettent en relation directe prestataires et demandeurs.*¹⁶ » Cette définition rappelle explicitement la controverse qu'a connu l'arrivée d'Uber en France, accusé de faire de la concurrence déloyale aux taxis traditionnels.

L'ubérisation ne se limite pas uniquement à une confrontation entre deux business models, elle implique également des changements sociétaux considérables : l'individualisation et la fragmentation de l'activité professionnelle (c'est-à-dire le cumul de plusieurs emplois exercés en même temps) et la réinvention de nos modèles sociaux qui ne sont pas adaptés à de telles pratiques ; le droit du travail, les statuts professionnels, les financements, les assurances... doivent être repensés afin de pouvoir être appliqués à cette nouvelle économie collaborative. Ce nouveau modèle économique ne s'est pas inventé tout seul, il répond au contraire à un désir d'indépendance et de liberté et à la volonté de la nouvelle génération de se distancer du monde du travail tel qu'on le connaît à savoir métro, boulot, dodo.

D'après la définition de l'ubérisation, l'économie collaborative est d'ailleurs au cœur de l'ubérisation, mais pas dans sa forme classique. En principe, l'économie collaborative

¹⁶ E-RSE. « Ubérisation : définition – Qu'est-ce que l'ubérisation ? ». In : *E-RSE, La plateforme de l'engagement RSE et développement durable*. <https://e-rse.net/definitions/uberisation-definition/#qs>. FMQdAQ (consulté le 20/05/2018).

« repose sur la mutualisation et l'échange de services, de ressources, de biens, de temps, de savoirs et de compétences. Elle privilégie des relations et une organisation horizontales, d'égal à égal, plutôt que verticales et hiérarchisées.¹⁷ » Or, une économie ubérisée suggère qu'un prestataire propose des services à des clients et que la plateforme retienne une commission sur le prix de ces services. Dans ce schéma, les relations ne sont pas distinctement horizontales, le prestataire devant répondre à la plateforme et à ses clients. L'aspect collaboratif repose donc sur l'échange de services et sur le fait que la plateforme ait besoin de ses prestataires pour fonctionner, prestataires qui ont eux-mêmes besoins de clients pour pouvoir travailler, mais les relations ne semblent pas si horizontales que ça.



Cette constatation est appuyée par Marco Rocca, juriste, chercheur et chargé de cours à l'ULiège¹⁸. Il est selon lui difficile de voir une quelconque collaboration entre une plateforme et un prestataire, le but de la plateforme étant de vendre un service pour en tirer un profit. Prenant l'exemple d'Uber, il explique qu'Uber qualifie ses services de *ride sharing* (covoiturage), pourtant le chauffeur n'aurait pas fait ce trajet s'il ne travaillait pas pour Uber.

L'ubérisation de notre société fragilise donc l'économie traditionnelle car d'un côté, les codes institués jusqu'ici se voient dynamités, et d'un autre côté, elle présente des avantages qui séduisent clients et prestataires. On assiste dès lors à une ubérisation de tous les services : le logement (notamment grâce à Airbnb), les conseils juridiques, l'édition d'un livre, l'éducation, la nourriture... Pour les consommateurs, l'ubérisation permet un accès à des services moins coûteux (par exemple, un logement sur Airbnb sera

¹⁷ E-RSE. « Économie collaborative : définition, exemples, enjeux et chiffres ». In : *E-RSE*. <https://e-rse.net/definitions/economie-collaborative-definition-exemples-enjeux-et-chiffres/#gs.FSHKaZ0> (consulté le 20/05/2018).

¹⁸ Marco Rocca – Interview réalisée le 16 mars 2018.

moins cher qu'un hôtel), un accès simplifié à de nombreux services et un environnement de confiance via les évaluations d'autres utilisateurs et grâce au paiement sécurisé. Pour les prestataires, l'ubérisation ouvre les portes d'une clientèle plus large, améliore l'accès au monde du travail, permet le cumul d'activités professionnelles et offre la liberté d'organiser son travail et son temps.

Bien entendu, tout avantage vient avec ses inconvénients et ceux de l'ubérisation ont fait les gros titres dernièrement. Le statut des travailleurs de plateforme pose actuellement question. Sont-ils des employés ou des indépendants ? Les deux ? Le débat fait rage à cette heure et des solutions sont en discussion afin de régulariser cette nouvelle économie. Nous aborderons ce sujet dans la troisième partie de ce travail.

1.4.2. Le concept de Foodtech

Le terme Foodtech est un néologisme associant les mots « Food » et « Technology ». Littéralement, la Foodtech désigne l'alliance entre l'alimentation et la technologie, ou en d'autres termes, l'ubérisation de la restauration et de l'alimentation.

La Foodtech n'a pas de définition « officielle » et est en réalité assez compliquée à définir. Foodtech Mag désigne la Foodtech comme tel : « *Elle englobe des services de gestion, de logique et d'optimisation visant à améliorer un process prédéfini : ce sont des outils informatisés qui visent à organiser et donc à numériser l'activité d'un restaurant ou d'une enseigne.*¹⁹ » Selon une autre définition, « *le terme Foodtech désigne l'ensemble des start-ups et autres acteurs de l'innovation dans le secteur de la restauration qui ont pour but d'améliorer ou de moderniser les traditions culinaires via la technologie.*²⁰ » En confrontant ces deux définitions, on peut retenir que la Foodtech est un ensemble de techniques et d'outils technologiques initiés par des start-ups et destinés à numériser la restauration.

Loin d'être un modèle défini et immuable, la Foodtech touche à plusieurs domaines, comme nous le verrons dans le point 1.7 de ce travail. Afin de dresser le portrait très diversifié de la Foodtech, l'entreprise CB Insights spécialisée dans l'analyse de nouvelles tendances technologiques a dressé un tableau périodique des acteurs de la Foodtech :

¹⁹ Foodtech Mag. « Qu'est-ce que la FoodTech ? ». In : *Foodtech Mag*. <http://foodtech-mag.com/quest-ce-que-la-foodtech#comment-10> (consulté le 20/05/2018).

²⁰ Wegoost. « La Food Tech, qu'est-ce que c'est ? ». In : *Wegoost*. <https://www.wegoost.com/blog/digitalisation/food-tech-quest-cest/> (consulté le 20/05/2018).

The Periodic Table Of Food Tech

An overview of key players in the food tech scene

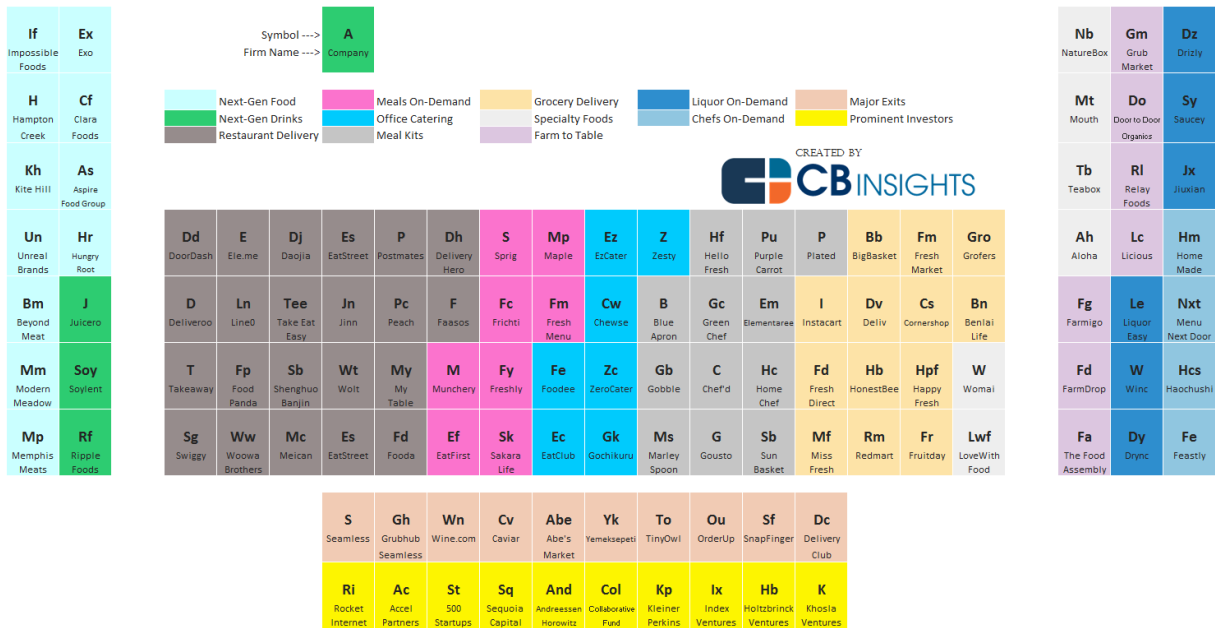


Figure 6 À la façon du tableau périodique des éléments en sciences, CB Insights a créé un tableau périodique de la Foodtech.

Les concepts d'ubérisation et de Foodtech encadrent donc le monde de la *food delivery* et représentent des pistes de réponse afin de comprendre comment cette nouvelle économie a vu le jour. À travers leurs définitions, on comprend également le fonctionnement des plateformes numériques et leurs enjeux.

1.5. Identité visuelle

Le mot « Deliveroo » intrigue : que veut-il dire et d'où vient-il ? Deliveroo est la contraction des deux mots anglais « Deliver » et « Kangaroo » : « Deliver » pour livraison et « Kangaroo » pour kangourou. Mais pourquoi avoir choisi le kangourou comme mascotte ?

Premièrement les bikers gardent les repas au chaud dans une box thermique, tout comme un kangourou garde son enfant au chaud et en sécurité dans sa poche.

Deuxièmement, les bikers transportent les plats avec soin, au même titre que les kangourous avec leurs petits. Cette signification est expliquée sur la page FAQ du site de Deliveroo comme telle : « *Kangaroos are known to be incredibly protective of their young. At Deliveroo we are equally protective of your dining experience.* »²¹, comprenez « *Les kangourous sont connus pour être extrêmement protecteurs envers leurs petits. Chez Deliveroo, nous sommes tout aussi protecteur envers votre expérience culinaire.* »

Troisièmement, le kangourou est connu pour sa rapidité. Il représente donc la rapidité de livraison dont font preuve les bikers.

Il y a chez Deliveroo une réelle volonté de montrer aux consommateurs le soin qu'apportent les livreurs aux repas livrés. C'est donc dans cette logique et pour les raisons expliquées que le logo de Deliveroo représente un kangourou, ou du moins représentait. Depuis le changement de logo en 2016, le kangourou n'apparaît plus aussi clairement que dans le logo initial.

²¹ Brand New. « Roo'd Awakening ». In : Brand New. https://www.underconsideration.com/brandnew/archives/new_logo_and_identity_for_deliveroo_by_designstudio.php (consulté le 25/04/2018).

1.5.1. Le logo



Figure 7 Comparaison entre l'ancien logo et le nouveau logo de 2016.

Le logo initial représentait tout simplement un kangourou tenant dans ses pattes un sac de livraison. Le nouveau logo est, selon moi, plus géométrique, minimaliste et subtil mais conserve le code couleur d'origine, ce turquoise devenu synonyme de la marque. La décision de changer de logo a été prise afin de garder la position de leadership qu'occupe Deliveroo par rapport à une concurrence grandissante. Fini le dessin assez « enfantin » représentatif d'une start-up, le nouveau logo est plus épuré et incarne davantage le sérieux. Comme l'explique le site LogoNews, « *la marque s'émancipe de ses jeunes codes et d'un logo illustratif pour épouser la maturité. Un costume qu'elle revêt assez bien avec un style minimaliste et un symbole graphique plus impactant.* »²². Avec un logo plus design, Deliveroo tente donc de se détacher de son image de start-up afin d'endosser son statut de multinationale (bien que Deliveroo se définisse toujours comme une start-up).

Le logo d'une marque, d'une entreprise, d'une personnalité, ou autre, est très important : c'est grâce à lui qu'elle est reconnaissable. Le logo étant l'identité visuelle, il se doit d'être unique et représentatif de l'activité. Il doit également résumer l'image que l'entreprise souhaite transmettre et ainsi correspondre à une certaine réalité : par exemple, une marque de carburant ne choisira certainement pas un logo représentant des fleurs et des arbres.

²² LogoNews. « Deliveroo, le (nouveau) vrai visage du Kangourou ». In : LogoNews. <http://logonews.fr/2016/09/08/13343/> (consulté le 25/04/2018).

Un logo intervient dans une politique de communication et doit être utilisé afin d'être assimilé comme représentation de l'entreprise. Il doit remplir plusieurs fonctions :

- **Première fonction** : il doit séduire en envoyant une image positive aux clients. Un logo non-esthétique n'attirera pas les clients potentiels.
- **Deuxième fonction** : il sert à communiquer au sein de l'entreprise, il mobilise les employés car ils appartiennent à une même entité.
- **Troisième fonction** : il aide à mieux communiquer en externe, c'est pour cette raison qu'il est important que le logo soit unique et représentatif de l'entreprise. Si personne ne fait le lien entre une entreprise et son logo, il ne pourra pas être utilisé à des fins marketing.

De ces trois fonctions, j'estime que la troisième a été réellement prise en compte lors du changement d'image de Deliveroo car en changeant son logo, Deliveroo en a profité pour mettre à jour les tenues de ses livreurs d'un point de vue esthétique et graphique mais également d'un point de vue pratique afin d'être facilement reconnaissable.

Les bikers jouent également un rôle d'hommes sandwich ; on les voit à chaque coin de rue et ils représentent Deliveroo par leur équipement. Ainsi, les équipements ont été entièrement repensés assurant plus de sécurité et de visibilité aux bikers, sans oublier qu'ils devaient être reconnaissables rapidement. Dès lors, les k-way auparavant noirs ont revêtu le turquoise emblématique et le logo a pris une place plus importante. On peut dire que Deliveroo a réussi à imposer son nouveau look car dorénavant, lorsqu'on aperçoit un livreur à l'équipement turquoise, on l'associe directement à Deliveroo.

1.5.2. La charte graphique

Le logo d'une entreprise fait partie de sa charte graphique. La charte graphique est un ensemble de conventions qui définissent l'identité visuelle de l'entreprise sur ses supports de communication ; c'est ce à quoi on la reconnaît. Elle reprend :

Des codes couleurs :

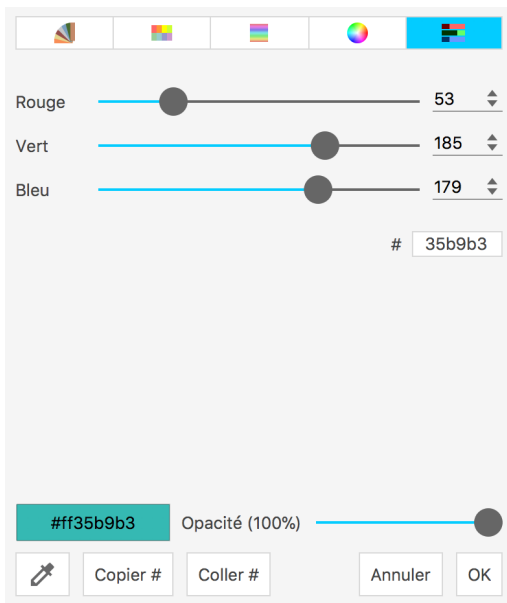


Figure 8 Le code RVB du turquoise de Deliveroo.

Les codes RVB (Rouge Vert Bleu) sont généralement utilisés. Ce sont des valeurs numériques qui permettent de toujours obtenir la teinte exacte. Par exemple, le code RVB du turquoise caractéristique de Deliveroo est de 53 pour le rouge, 185 pour le vert et 179 pour le bleu. Si on change la valeur rouge pour qu'elle soit de 52, on obtiendra une couleur différente. Certes la différence sera assez légère, mais il faut penser que le résultat sur écran peut ne pas avoir le même rendu une fois imprimé. La différence de valeur rouge est susceptible de se voir sur papier.

En plus de son bleu caractéristique, Deliveroo utilise d'autres couleurs elles aussi présentes dans sa charte graphique :

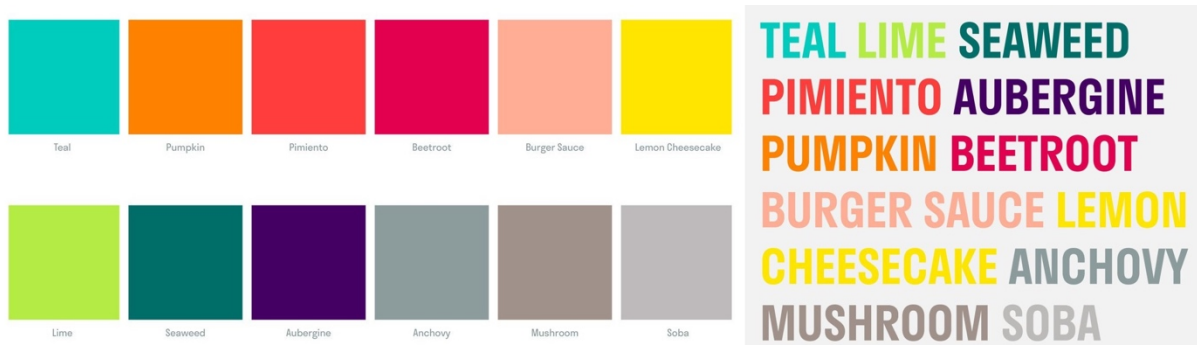


Figure 9 Toutes les couleurs faisant partie de la charte graphique de Deliveroo.

Toute cette gamme de couleurs se retrouve dans les campagnes publicitaires de Deliveroo, dans ses publications sur les réseaux sociaux et dans les équipements de ses livreurs via des combinaisons de couleurs variées mais définies dans la charte graphique. Chacune de ces couleurs a également son code RVB précis et un nom (on apprend ainsi que le turquoise est appelé Teal au sein de Deliveroo). Cette gamme de couleurs est majoritairement composée de couleurs vibrantes et vives, témoignant de l'énergie et la vitalité que Deliveroo veut véhiculer.

Une zone de protection autour du logo :

Afin que le logo ne soit pas chevauché par d'autres images et qu'il soit plus visible, une zone de protection est prévue tout autour. Deliveroo utilise son logo réduit de cinquante pourcents comme mesure pour son logo imagé et utilise un « l » (L minuscule) comme mesure pour la version texte du logo.



Figure 10 Zones de protection autour du nom Deliveroo et de son logo.

Une police d'écriture :

Les polices d'écritures sont tout aussi importantes qu'un logo. Associées aux couleurs de l'entreprise, elles permettent de reconnaître l'entreprise dont il est question en un coup d'œil.

Contrairement à l'ancienne police, la nouvelle a plus de caractère et est moins sommaire. Désormais en couleur, cela lui confère plus de vivacité, d'énergie et de personnalité.

La police de Deliveroo est tenue secrète mais est relativement simple. C'est une police géométrique, sans empattement (sans serif) et en gras (bold). Il y a tout de même quelques détails ajoutés, à savoir un arrondi en bas de la barre verticale du « d » et des arrondis légèrement aplatis (les « o » sont davantage horizontaux que verticaux).

DELIVEROO
deliveroo

Figure 11 L'ancienne police versus la nouvelle police.

Une précision graphique :

Enfin, afin que le logo et le nom de Deliveroo soient toujours représentés de la même manière, des angles précis sont définis. Cette précision de création rappelle l'esthétique très géométrique du logo et de la police de la marque.

Cette pratique n'est pas propre à Deliveroo, elle est au contraire utilisée dans beaucoup de chartes graphiques de bon nombre d'entreprises. Bien que cette précision assure l'exactitude de la charte graphique, elle est d'autant plus utile aux yeux des marques sujettes aux contrefaçons. En effet, au même titre que les couleurs et leur code RVB, une différence de quelques degrés dans les angles permet de reconnaître une contrefaçon. D'un point de vue plus fonctionnel, le travail des infos-graphistes se voit facilité par ces règles.



Figure 12 Une précision géométrique afin de conserver la singularité de la charte graphique.

1.6. La livraison de repas, un effet de mode ?

Ces dernières années, la livraison de repas semble avoir rapidement décollé à travers le monde. Cette pratique encore peu connue et peu utilisée il y a quelques années fait aujourd'hui le succès de Deliveroo et de ses concurrents ; mais pour combien de temps ?

Interrogée sur le sujet, la journaliste économiste Amandine Clout répond ne pas pouvoir affirmer avec certitude que Deliveroo (ainsi que ses concurrents) est fait pour durer. Elle explique que « *Deliveroo opère sur un marché très compétitif où les marges sont très réduites. Le but est d'avoir la plus grande part de marché le plus vite possible, la rentabilité n'étant pas encore la priorité.*²³ » Elle ajoute également qu'il ne faut pas oublier les nombreux projets de Deliveroo, comme celui de développer ses propres cuisines (expliqué au point 1.3.4).

1.6.1. Évolution des habitudes alimentaires

Il va sans dire que nos habitudes alimentaires d'aujourd'hui sont très différentes de celles d'antan ; selon Michael Pollan, auteur de plusieurs livres sur la nourriture et les aliments, « *La manière dont nous mangeons a davantage changé au cours des cinquante dernières années que dans les dix-mille précédentes.* » Tout simplement, la différence se remarque quand on mange chez ses grands-parents par exemple. En général, un repas préparé par nos grands-parents sera composé de viande, de légumes et de féculents tandis qu'à la maison, faire l'impasse sur la viande ou sur les féculents ne posera en général pas de problème.

En cause, la responsabilisation des consommateurs. Nous sommes aujourd'hui plus attentifs à la provenance de notre nourriture, les conditions de préparation, l'utilisation de pesticides ou non... S'ajoutent à ces inquiétudes les intolérances et allergies : ces dix dernières années, plus de 300 000 belges ont changé leur alimentation quotidienne à cause d'une allergie alimentaire ou d'une intolérance²⁴.

Au-delà de ce qui compose nos assiettes, nos habitudes de vie ont également évolué. De nos jours, de moins en moins de temps est alloué à la préparation des repas. Le travail prenant le pas sur la vie personnelle, peu de personnes prennent encore le temps de faire

²³ Amandine Clout – Interview réalisée le 30 avril 2018.

²⁴ Weber Shandwick. « Tendances alimentaires 2017 en Belgique ». [PDF]. <http://webershandwick.be/wp-content/uploads/2017/03/2017-Tendances-Alimentaires-en-Belgique.pdf> (consulté le 30/07/2018).

leurs courses et de cuisiner. De plus, chacun veut aujourd'hui rentabiliser son temps au maximum ; ainsi, pour beaucoup de personnes, le temps passé à cuisiner semble trop important par rapport au résultat, et la livraison de repas apparaît donc comme la meilleure solution. Selon une étude réalisée en 2016 par Foodora²⁵ (un concurrent direct de Deliveroo), 65% des personnes interrogées ont répondu ne pas trouver le temps de cuisiner tous les jours et 83% ne pas avoir envie de cuisiner en rentrant du travail. À cela s'ajoute le manque d'inspiration, et donc d'originalité, à l'égard des plats à cuisiner.

Cette prédominance du travail sur la vie privée et le manque de motivation ont laissé de la place à la restauration rapide pour se développer. Les repas préparés sont de meilleure qualité qu'autrefois, plus de place leur est allouée dans les grandes surfaces et des nouvelles enseignes spécialisées dans les plats préparés ont vu le jour. En définitive, c'est dans la continuité des choses que la livraison de plats s'est développée.

1.6.2. Un contexte favorable ?

Avec l'avènement du web, les habitudes de consommation ont évolué. L'e-commerce a fait son apparition et son développement a entraîné une évolution des comportements d'achat ; tout le monde veut tout, tout de suite. Aujourd'hui, la livraison à domicile fait partie du quotidien : vêtements, livres, meubles, cosmétiques, technologies, ou même les courses alimentaires, tout est livrable.

Il y a encore quelques années, la *food delivery* n'avait aucun lien avec internet ; le seul moyen de se faire livrer un repas était de passer par le restaurant lui-même, pour autant que celui-ci accepte les plats à emporter. C'est là que certains ont vu l'opportunité de lancer un nouveau marché alliant la puissance du web et la livraison de repas.

L'avènement des sociétés de livraison de repas ne s'est pas fait en un jour et a été rendu possible grâce à l'ubérisation de notre société.

La première « version » des portails de livraison de repas ne s'occupait que d'un aspect du processus, à savoir prendre les commandes. Ces portails ne s'occupaient donc que de prendre les commandes et de les transmettre aux restaurants qui ensuite assuraient eux-mêmes les livraisons. On les appelle les « *aggregators* », ou les agrégateurs en français.

²⁵ Étude réalisée dans dix pays et ayant reçu 41.439 réponses. Foodora. « Évolution des habitudes alimentaires | Enquête 2016 ». In : Foodora. <https://www.foodora.fr/foodpedia/evenements/evolution-des-habitudes-alimentaires-enquete-2016/> (consulté le 30/07/2018).

Est ensuite apparu un nouveau genre de portail, les « *new-delivery players* » (les nouveaux acteurs de la livraison) qui se chargeaient eux aussi de prendre les commandes et de les transmettre aux restaurants, mais qui en plus prenaient la livraison en charge. De cette manière, les restaurants n'avaient plus besoin d'être pourvus d'un service de livraison des repas. Deliveroo fait partie de cette deuxième catégorie.

Depuis ses premiers jours, Deliveroo occupe l'une des places au sommet de la Foodtech dans la catégorie des nouveaux acteurs. Deliveroo doit sa position de leader à plusieurs facteurs dont le caractère nouveau de son concept, sa gestion de l'entreprise, sa logistique, son algorithme en perpétuelle amélioration (voir 3.1.2)... le tout accru par une part de chance. En effet, Deliveroo a eu la chance de se développer au bon moment, et a en plus bénéficié en Belgique de la cessation des activités de Take Eat Easy (l'un des précurseurs de la *food delivery* en Belgique). Lorsque la faillite de Take Eat Easy a été prononcée, Deliveroo a comblé le vide laissé par ce dernier en récupérant la plupart de ses restaurants partenaires (élargissant ainsi son choix de restaurants) et en récupérant également ses coursiers laissés sans emploi.

Le monde de la Foodtech est aujourd'hui en pleine phase de développement. D'ici 2025, on estime que le marché des « *new-delivery players* » devrait atteindre 20€ milliards²⁶.

²⁶ HIRSCHBERG, Carsten & RAJKO, Alexander & SCHUMACHER, Thomas & WRULICH, Martin. « The changing market for food delivery ». In : *McKinsey&Company*. <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/the-changing-market-for-food-delivery#0> (consulté le 30/07/2018).

1.7. Concurrents

Le monde de la FoodTech est un marché très concurrentiel. Depuis l'explosion de ce nouveau mode de livraison de repas initié en 2013 par Deliveroo, nombreuses sont les entreprises à s'être également lancées dans la course avec l'espoir de détrôner Deliveroo.

Loin de s'affoler de la situation, Deliveroo ne voit pas la concurrence comme un danger mais comme un moteur. Avoir des concurrents tout aussi forts ajoute un challenge quotidien et pousse l'entreprise à se dépasser, à s'améliorer et à innover.

UberEats :

UberEats est certainement le plus gros concurrent de Deliveroo sur le marché de la *food delivery*. Créé en 2014 et introduit en France et en Belgique en mars 2016, UberEats s'est rapidement positionné face à Deliveroo. Tout comme Deliveroo, UberEats met en relation les consommateurs avec les restaurants et se charge de livrer les commandes en moins de trente minutes, non pas à vélo mais en scooter ou grâce aux chauffeurs Uber. De par les livraisons motorisées, le périmètre de livraison d'UberEats est élargi, contrairement à Deliveroo qui ne livre que dans un périmètre de deux kilomètres et demi autour des restaurants.

Ces deux géants partagent un même concept, un même mode de fonctionnement, les mêmes plateformes et une popularité égale, dont il résulte une bataille commerciale entre les deux afin d'obtenir la première place. Et le moins que l'on puisse dire, c'est que tous les coups sont permis : stratégies de communication et de marketing, idées plus innovantes les unes que les autres, installation dans de nouvelles villes... Jusqu'à profiter des moments de faiblesse de l'autre, notamment lorsque Deliveroo a connu une vague de grèves de ses livreurs, UberEats en a profité pour proposer des offres spéciales et promotions les jours mêmes de ces grèves.

L'une des différences majeures entre Deliveroo et UberEats réside dans le choix des restaurants. En effet, rares sont les restaurants présents sur les deux plateformes ; cela pourrait s'expliquer par le fait que les deux enseignes demandent à leurs restaurants partenaires de leur réserver l'exclusivité.

En Belgique, UberEats a fait son arrivée exactement un an après celle de Deliveroo. Comme dit précédemment, la concurrence ne semble pas effrayer Deliveroo. Toutefois, Mathieu de Lophem n'hésite pas à piquer son adversaire sur son mode de fonctionnement : « *À partir du moment où la distance est plus courte, on peut garantir une meilleure qualité. Et très honnêtement, livrer des frites en scooter à cinq kilomètres, c'est une très mauvaise idée !* »

*On préfère la qualité au chiffre d'affaires.*²⁷ » Force est de constater que les services de livraison de repas se livrent une guerre sans merci !

JustEat :

Présent au Royaume-Uni et en France²⁸, JustEat est un service de livraison de repas similaire à Deliveroo sur la forme, mais pas sur le fond. À l'instar de Deliveroo, JustEat met en relation les consommateurs avec les restaurants et transmet ensuite les commandes aux restaurants. C'est à cette étape que la mission de JustEat et sa ressemblance avec Deliveroo s'arrêtent car le suivi de commande et la livraison sont ensuite assurés par les restaurants eux-mêmes.

JustEat est ce qu'on appelle un marché en ligne (*online marketplace*) ; la plateforme présente une série de produits aux clients et s'occupe uniquement de transmettre les commandes aux vendeurs, sans prendre part au processus de livraison (ce mode de fonctionnement peut s'apparenter à celui d'Ebey). Ainsi, JustEat ne s'associe qu'avec des restaurants disposant déjà d'un service de livraison. Deliveroo, quant à lui, va plus loin en prenant en charge la livraison.

TakeAway :

TakeAway fonctionne exactement comme JustEat : il prend les commandes, les transmet aux restaurants et laisse ces derniers s'occuper de la livraison. JustEat n'étant pas présent en Belgique, TakeAway est ce qu'on peut appeler la version belge de JustEat (du moins pour la Belgique car TakeAway est présent dans d'autres pays d'Europe tels que la Suisse, l'Allemagne, le Luxembourg, le Portugal...).

Les livraisons étant assurées par les restaurants eux-mêmes, TakeAway ne se limite pas à une zone de livraison précise, les restaurants sont libres de déterminer jusqu'où ils sont prêts à livrer.

Foodora :

Foodora est sensiblement semblable à Deliveroo, à un détail près. Par la plateforme de Foodora (un site web et une application), les clients passent leur commande auprès d'un restaurant de leur quartier et elle leur sera livrée par les coursiers Foodora. De la même manière que Deliveroo, les commandes sont livrées à vélo (pour des raisons écologiques)

²⁷ FROMENT, Etienne. « Deliveroo tacle UberEats : 'On préfère la qualité au chiffre d'affaires' ». In : *Le Soir Plus*. <http://plus.lesoir.be/64660/article/2016-10-19/deliveroo-tacle-ubereats-prefere-la-qualite-au-chiffre-daffaires> (consulté le 04/08/2018).

²⁸ En France, JustEat portait le nom d'AlloResto mais ce dernier a été racheté par le groupe JustEat.

et sont livrées dans les trente minutes. Jusqu'ici, Deliveroo et Foodora sont identiques ; alors pour se démarquer, Foodora propose une option supplémentaire : le choix de se faire livrer son repas à domicile ou d'aller le retirer au restaurant même.

Lancé en France en juin 2015, soit deux mois après Deliveroo, Foodora a finalement plié bagage en août 2018 déplorant une concurrence trop forte de Deliveroo et UberEats. L'entreprise a également pris la décision de fermer ses filiales australiennes, italiennes et hollandaises. Suite à deux procès en Australie quant aux conditions de travail des livreurs, Foodora avait déjà été fragilisé, éclaboussé par ce scandale.

Frichti :

Frichti, uniquement disponible à Paris pour l'instant, est quant à lui présent dans un tout autre registre que les sociétés de livraison de repas citées précédemment. Plutôt que de proposer les plats de nombreux restaurants, Frichti se charge lui-même de cuisiner les plats.

Conscient que le temps passé à cuisiner a fortement diminué ces dernières années, Frichti propose des plats cuisinés maison à base d'ingrédients frais, de qualité, de saison et locaux dans un esprit éco-responsable. Le bien-être de notre planète est également pris en compte dans la livraison des repas assurée par les coursiers de Frichti, qui se fait soit en vélo, soit en scooter électrique. Quant aux plats, ils sont livrés froids afin d'en préserver la qualité. Frichti dit oui à la livraison de repas, mais non à la malbouffe de mauvaise qualité.



On constate que bien que très concurrentiel, le monde de la *food delivery* comprend beaucoup de variantes favorisant ainsi la diversité des services. Cette polyvalence laisse donc de la place à tous types de services de livraison de repas pour se développer, démontrant de ce fait que la *food delivery* n'est pas un marché fixe, mais un marché qui au contraire évolue.

1.8. Analyse SWOT

Une analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) est un outil permettant d'analyser un business plan. Grâce à cette analyse, les forces et les faiblesses internes d'une entreprise ainsi que les opportunités et menaces de son environnement sont explicitement mis en lumière. Cette analyse stratégique permet d'avoir une vue globale sur la viabilité de l'entreprise, de mettre en lumière ses obstacles et d'y trouver des solutions.

	STRENGTHS <i>Forces</i>	WEAKNESSES <i>Faiblesses</i>
INTERNE	<ul style="list-style-type: none"> • Attractivité du business model grâce à ses prix compétitifs, à la livraison en trente minutes, au choix de restaurants de qualité et à la diversité de la nourriture proposée. • Levées de fonds importantes, apportant un soutien et une stabilité financière à l'entreprise et lui offrant la possibilité de concrétiser ses projets. • Connaissance de la réalité de terrain. Will Shu a été le premier livreur de Deliveroo et il assure encore des livraisons de temps en temps, il sait donc à quoi ressemble le travail des coursiers. • Innovations de projets. Deliveroo ne se contente pas de son succès actuel et voit plus loin en mettant sur pieds de nouvelles idées. • Visibilité mutuelle entre les restaurants et Deliveroo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La question de la rentabilité. Le chiffre d'affaires de Deliveroo étant tenu secret depuis quelques années, on peut se demander si l'entreprise est réellement rentable. Dans le cas où elle ne l'est pas, un déficit trop important pourrait être un frein considérable. • Articles de presse négatifs et critiques quant aux conditions de travail des coursiers et leur statut professionnel. Beaucoup d'articles ont récemment peint un tableau assez négatif de Deliveroo, détériorant son image auprès du public. • Public cible aisé. Certains pans de la population voient la livraison de repas à domicile comme un service cher et non-indispensable.

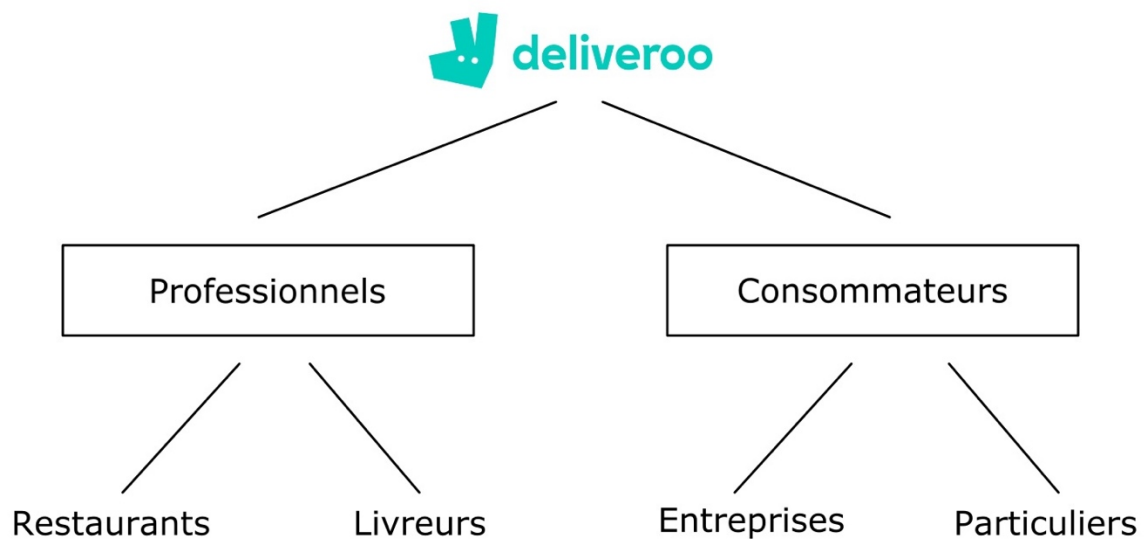
	OPPORTUNITIES <i>Opportunités</i>	THREATS <i>Menaces</i>
EXTERNE	<ul style="list-style-type: none"> • Position de leader. Deliveroo jouit d'une position de leader dans le monde de la <i>food delivery</i> faisant de l'entreprise une référence en matière de livraison de repas à domicile. • L'ubérisation a permis la création de Deliveroo et permet aujourd'hui sa prospérité. Les avancées technologiques participent également à son essor. • Force de frappe donnant lieu à une expansion géographique et à une attractivité aux yeux des partenaires actuels et potentiels. • Marché en expansion qui convainc de plus en plus de monde et donc qui entraîne une augmentation de la demande. • Popularité de la nourriture. La nourriture est un sujet en vogue sur les réseaux sociaux et tout ce qui s'y rapporte attire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrents de plus en plus nombreux et redoutables. La position de leader de Deliveroo est menacée par l'arrivée de nouveaux services sur le marché, notamment UberEats. • Économie incertaine. Ce type d'économie étant récent, personne ne peut prédire ce que l'avenir lui réserve. De plus, les sociétés de <i>food delivery</i> n'étant pas encore focalisées sur le fait d'être rentable, une brèche économique pourrait entraîner la chute de ses acteurs. • Menace d'une faille informatique. Deliveroo n'est pas à l'abri d'un piratage informatique ou d'un bug dans son algorithme. • Syndicats de coursiers. De plus en plus de syndicats défendant les droits de coursiers voient le jour, menaçant Deliveroo d'actions judiciaires (ce qui a coûté la vie à Foodora en France et en Australie). De plus, si des lois sont fixées quant au statut des coursiers, cela pourrait avoir un impact sur le service de livraison de Deliveroo.

PARTIE 2 : Moyens de communication

2.1. Public cible

Dans tout business et dans toute communication, définir son public cible est une étape initiale et essentielle. Le public cible a un rôle central dans la mise en place d'un business plan et d'une stratégie de communication car c'est autour de lui que seront définis le ton à adopter et la façon de communiquer.

Le public cible de Deliveroo se divise en deux parties, elles-mêmes subdivisées :



Consommateurs :

D'un point de vue consommateurs, Deliveroo n'a pas officiellement de public cible défini et ne s'adresse pas à un seul segment de la population, il souhaite toucher un maximum de personnes voire tout le monde. Comme expliqué sur son site dans la partie « Nos clients », « *Deliveroo s'est donné pour mission de transformer les habitudes alimentaires de ses clients. Un des ingrédients clés de notre succès est de proposer la sélection la plus qualitative de restaurants pour commander vos plats.*²⁹ » Bien qu'une tranche d'âge ne soit pas directement ciblée, il semble avéré que le public cible de Deliveroo est un public jeune mais aussi relativement aisé.

- **Pourquoi jeune ?** Car cette façon de consommer (commander et payer en ligne) est propre aux générations Y et Z hyper-connectées qui ont vu naître internet (génération Y) ou qui sont nées avec internet (génération Z) ; on les appelle les

²⁹ Deliveroo. « À propos de Deliveroo ». In : *Deliveroo*. <https://deliveroo.be/fr/about-us> (consulté le 04/08/2018).

millennials (les 18-34 ans). De plus, par les plateformes numériques utilisées par Deliveroo, à savoir l'application et le site internet, et une communication basée sur les réseaux sociaux, Deliveroo semble privilégier un public jeune dont la technologie fait partie du quotidien.

Charles Van den Bogaert, le marketing manager de Deliveroo Belgique, définit le public cible comme tel : « *Disons que 25-35 ans, c'est un peu le cœur de cible de Deliveroo. Mais c'est ouvert à tout le monde, il suffit de se connecter, de commander, et on se fait livrer en une demi-heure.*³⁰ » Deliveroo semble donc ouvert à tout public mais en privilégiant tout de même un public jeune.

- **Pourquoi aisé ?** Car Deliveroo met un point d'honneur à proposer des restaurants et des repas de qualité, comme expliqué sur son site : « *Nous sélectionnons avec attention les meilleurs restaurants de votre quartier [...] Deliveroo ne travaille qu'avec les meilleurs restaurants pour ravir les papilles les plus exigeantes.*³¹ » Qualité ne veut pas nécessairement dire coûteux mais la livraison de repas n'est généralement pas des plus abordables. Pour une commande d'un repas, il faut globalement compter entre dix et quinze euros auxquels s'ajoutent les frais de livraisons (2,5€ chez Deliveroo).

Sur base de ces éléments, un consommateur type de Deliveroo semble être jeune et aisé mais il doit également être urbain. Deliveroo est présent majoritairement dans les villes et son périmètre de livraison est de deux kilomètres et demi autour des restaurants, sa zone d'activité se réduit donc aux centres-villes et n'inclut pas les périphéries.

Les entreprises constituent la deuxième catégorie des consommateurs de Deliveroo. Deliveroo ayant été créé suite aux difficultés de Will Shu à se faire livrer de bons repas variés et de qualité au bureau, les entreprises représentent une grosse partie de son public cible. En outre, afin de faciliter les commandes groupées au sein des entreprises, Deliveroo offre la possibilité de créer des comptes d'entreprise grâce au service Deliveroo for Business.

Deliveroo for Business offre plus de fonctionnalités afin de répondre aux besoins des entreprises. Ainsi, les entreprises bénéficient de conseils personnalisés quant aux événements prévus, les commandes peuvent se faire jusqu'à 48 heures à l'avance (contre 24 heures pour les particuliers), les dépenses sont limitées à un montant prédéfini et une

³⁰ ALIÉ, Bénédicte. « Deliveroo, service de livraison de repas à vélo, est lancé à Liège ». In : *RTBF Info*. https://www.rtbef.be/info/regions/liege/detail_deliveroo-service-de-livraison-de-repas-a-velo-est-lance-a-liege?id=9507105 (consulté le 04/08/2018).

³¹ Deliveroo. « Deliveroo ». In : *Deliveroo*. <https://deliveroo.be/fr/faq> (consulté le 04/08/2018).

plateforme est accessible afin de gérer le compte d'entreprise. Cette plateforme permet d'avoir un aperçu des commandes passées, de gérer les utilisateurs (les employés ainsi que les invités), de voir les dépenses de chacun et de paramétrer un crédit d'entreprise par jour et par plage horaire.

N° DE COMMANDE	DATE	HEURE	EMPLOYÉ	RESTAURANT	PROJET	MONTANT
654321	05.05.2016	21:09	Kevin Plattret	Wagamama	6044900	€34.70
987654	05.05.2016	21:08	Graham Paterson	Marcel Burger Bar	6044900	€56.70

Figure 14 Gestion des commandes sur la plateforme Deliveroo for Business.

NOM	EMAIL	N° EMPLOYÉ	CRÉDITS ENTREPRISE	RÔLE
Kevin Plattret	kevin.plattret@atlantis.be	57123752	€600.00	Administrateur
Graham Paterson	graham.paterson@atlantis.be	75258364	€600.00	Administrateur
Daniel Cooper	daniel.cooper@atlantis.be	92428037	€15.00	Membre

Figure 13 Gestion des utilisateurs sur la plateforme Deliveroo for Business.

Professionnels :

La deuxième partie du public cible de Deliveroo est constitué des professionnels, c'est-à-dire les restaurants mais aussi les livreurs et livreurs potentiels.

Sans restaurants, Deliveroo ne fonctionne plus. Aussi, Deliveroo se doit d'attirer et de convaincre des restaurants dans le but d'en faire des restaurants partenaires (en Belgique, cette mission est entre les mains de Mathieu de Lophem qui va lui-même à la rencontre des restaurateurs). La tâche ne s'arrête pas là car après avoir convaincu un restaurant de faire livrer ses repas, il faut savoir le garder et s'assurer que sa collaboration avec Deliveroo se passe au mieux. De ce fait, les commissions doivent être autant intéressantes pour les restaurateurs que pour Deliveroo, les commandes doivent avoir une influence positive sur

son chiffre d'affaires et ne pas lui coûter plus cher et les commandes Deliveroo ne doivent pas entraver le travail au sein du restaurant même (c'est pourquoi Deliveroo met à disposition des restaurants des cuisines indépendantes).

Les livreurs constituent également une partie du public cible de Deliveroo. Au même titre que les restaurateurs, les livreurs doivent être convaincus que devenir biker peut être intéressant. Cette mission a probablement été plus compliquée ces derniers temps qu'elle ne l'a été autrefois à cause de la réforme du statut des livreurs. Garder ses bikers n'a pas dû être facile non plus, ce statut n'étant pas, ou plus, intéressant pour nombreux d'entre eux (voir partie 3).

En définitive, Deliveroo fait à la fois du B2C (Business to Consumer) et du B2B (Business to Business). Selon la finalité et donc le public ciblé, les moyens de communication sont différents ; pousser à la consommation ou s'associer à un restaurant impliquent des moyens de communication et de persuasion divergents, même si le but est le même : fidéliser.

2.2. Référencement

2.2.1. Quelques notions

À l'ère du numérique, le référencement, ou le SEO en anglais (Search Engine Optimization) a une importance considérable et indéniable dans le succès d'un business, d'autant plus pour les entreprises qui tournent autour du numérique et des NTIC (Nouvelles Technologiques de l'Information et de la Communication).

Avant de plonger dans le vif du sujet, une courte explication est nécessaire. Dans le domaine du référencement, Google est privilégié au détriment des autres moteurs de recherche et ce pour une bonne raison : Google représente à lui seul 94% des recherches en Belgique et compte 3,3 milliards requêtes par jour³². On considère également que les règles de référencement applicables pour Google, fonctionnent tout aussi bien sur d'autres moteurs de recherche.

Depuis l'apparition du moteur de recherche Google, il est généralement admis que très peu de personnes consultent la deuxième page de résultats et encore moins les pages qui suivent : selon une étude menée par Chitika en juin 2013³³, 91,5% des internautes ne vont pas au-delà de la première page de résultats Google, 4,8% consultent la deuxième page et 1,1% vont jusqu'à la troisième page. Dès lors, il est crucial pour quiconque souhaitant débiter un business d'être présent sur la première page de résultats Google, mais aussi de se trouver dans les premiers sites proposés car ce sont ceux qui enregistrent le plus de trafic. L'étude de Chitika met en lumière les chiffres suivants :

Position sur la première page de résultats Google	Trafic moyen obtenu
1	32,5%
2	17,6%
3	11,4%
4	8,1%

³² Références Le Soir. « Google en 15 chiffres fous ». In : *Références Le Soir*. <https://referencences.lesoir.be/article/google-en-15-chiffres-fous/> (consulté le 13/08/2018).

³³ ICHBIAH, Daniel. *Comment être n°1 sur Google pour les nuls*. Paris : Éditions First, 2018. Page 23.

5	6,1%
6	4,4%
7	3,5%
8	3,1%
9	2,6%
10	2,4%
11	1,0%
12	0,8%
13	0,7%
14	0,6%
15	0,4%

Afin d'atteindre la première page de résultats Google, voire les premiers résultats, les entreprises font appel au référencement. Méconnue il y a encore quelques années, la notion de référencement a aujourd'hui une importance certaine.

Qu'est-ce que le référencement ? Cela consiste à utiliser une série d'outils et de techniques afin d'améliorer sa position dans les résultats proposés par Google et potentiellement d'atteindre les premiers résultats. Résumé comme tel, cela n'a pas l'air très compliqué, or un bon référencement nécessite autant de travail que de temps.

Il existe deux types de référencement : le référencement payant et le référencement naturel.

Le référencement payant est plus facile et moins contraignant car il suffit simplement de payer un certain montant afin de se voir garantir une bonne visibilité sur Google. Ces sites sont dès lors les premiers résultats affichés sur Google et sont accompagnés de la mention « Annonce ». Ce type de référencement fonctionne par l'achat de mots-clés. Par exemple, si j'ai acheté les mots-clés « livraison » et « pizza », toute requête comprenant l'un de ces mots présentera mon site comme premier résultat. L'achat de mots-clés peut, par la suite, être complété par l'achat de campagnes de publicité Google.

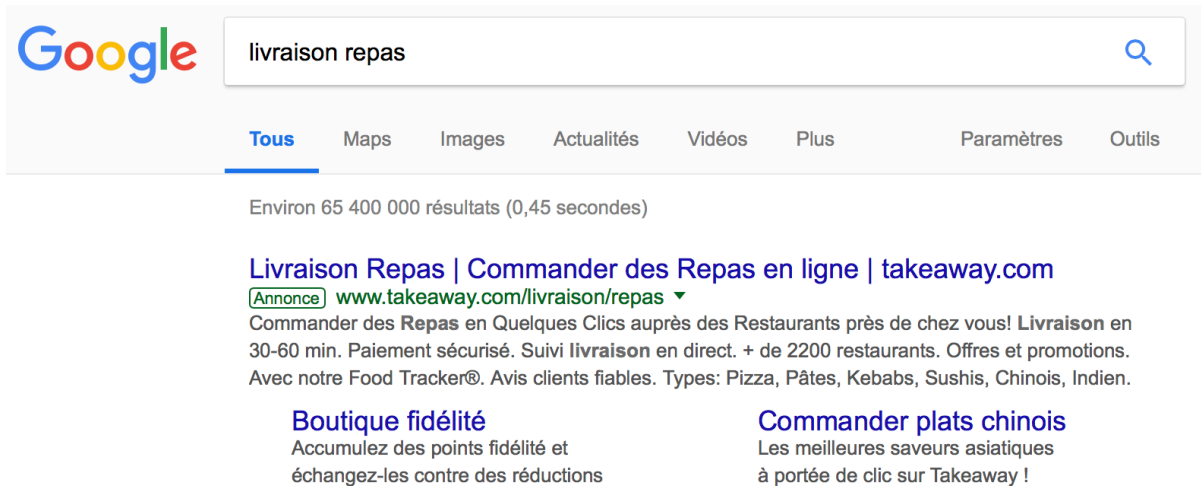


Figure 15 Exemple d'un résultat payant précédé de la mention « Annonce ».

Cette pratique peut coûter très cher et est donc principalement utilisée par les grandes entreprises. Pour les plus petites entreprises ou tout simplement pour les entreprises ne souhaitant pas payer pour ce service, il existe le référencement naturel. Contrairement au référencement payant, le référencement naturel ne garantit absolument pas une place dans les premiers résultats Google malgré le temps et le travail qui peuvent être investis. La concurrence est grande sur Google, c'est pourquoi un site optimisé de la meilleure façon qui soit peut très bien ne pas se trouver sur la première page de résultats. Un référencement naturel implique plusieurs étapes fondamentales :

- **Définir des mots-clés de recherche**

Cette première étape est la plus importante car elle permet de se positionner par rapport à ses concurrents. Elle consiste à déterminer une série de mots-clés décrivant au mieux l'activité de l'entreprise et que les clients seraient susceptibles de rechercher sur Google pour trouver l'entreprise. Une fois cette liste de mots-clés définie, chaque mot-clé peut être analysé grâce à AdWords, un service créé par Google. L'utilisation d'AdWords est facultative mais permet d'accéder à une série d'informations qui peuvent s'avérer très utiles.

Ainsi, pour chaque mot-clé, AdWords indique sa fréquence de recherche par mois, sa « concurrentialité » (le nombre de sites qui se positionnent avec le même mot-clé) et son niveau de concurrence payante (indiquée comme élevée si beaucoup de sites ont payé pour ce mot-clé). Plus la concurrence d'un mot-clé est faible, plus le site aura de chances d'être bien positionné sur Google.

- **Utiliser les mots-clés dans le copy du site**

Une fois les mots-clés déterminés, il faut les mettre en pratique en les intégrant dans le « *copy* » du site, le copy étant le texte d'un site web. Lors de la rédaction des textes d'un site, il faut penser à y intégrer les mots-clés car lorsqu'une recherche est faite sur Google, les « robots » de Google scannent les sites et leur contenu afin de proposer des résultats répondant au mieux à la recherche. Plus les mots-clés sont utilisés dans le copy d'un site, plus il aura de chances d'apparaître dans les premiers résultats proposés. Il faut malgré tout faire attention à ne pas trop les utiliser car Google sanctionne les sites au contenu sur-optimisé.

Les mots-clés définis ne sont pas figés et il ne faut absolument pas se cantonner à eux. Google et son algorithme s'améliorent continuellement afin de scanner les sites de mieux et mieux. Ainsi, Google repère également dans les copys les synonymes des mots recherchés.

- **Travailler son contenu**

Outre l'utilisation des mots-clés dans le copy du site, il faut également proposer un contenu qualitatif. Plus le contenu d'un site sera attrayant, utile, agréable à lire et plus il apportera des réponses, plus Google valorisera ce site en lui offrant une bonne position dans les pages de résultats.

Auparavant peu valorisé, le copy d'un site a pris beaucoup de poids ces dernières années aux yeux de Google. Cette importance a d'ailleurs donné naissance à un nouveau métier : le copywriting. Un copywriter est chargé de rédiger le contenu d'un site afin de le rendre le plus attrayant et intéressant possible tout en prenant en compte son référencement.

- **Choisir des titres pertinents**

Un copy est structuré par niveau de titre : le titre <h1> est le titre principal d'une page, les titres <h2> sont les sous-titres, les titres <h3> sont les sous-titres inférieurs aux titres <h2> et ainsi de suite.

Lorsque Google scanne les contenus des sites, les premiers éléments scannés sont les titres. Rédiger des titres représentatifs et comprenant les mots-clés permet également une bonne position Google.

- **Définir des URL explicites**

Tout comme les titres, les URL sont l'un des premiers éléments scannés par Google. Lors de la création d'une page, il faut donc faire attention à son URL afin qu'elle explique le contenu de la page. Par exemple, si l'URL d'un site est www.restaurant.be/kj53n7d, on ne sait pas quel en sera le contenu. Or, si l'URL est www.restaurant.be/a-propos, on sait ce qu'on y trouvera, tout comme Google.

- **Travailler ses métadonnées Google**

Les métadonnées Google sont le titre et la description d'un site qui s'affichent dans les résultats Google. Le titre est très important car il est l'un des premiers critères de pertinence de Google, il doit donc présenter au mieux le contenu du site. Google en limite la longueur à un certain nombre de caractères ; si le titre dépasse ce nombre de caractères, il sera coupé et suivi de points de suspension. Enfin, si aucun titre n'est encodé manuellement, Google affichera le premier titre qu'il trouvera sur le site, titre qui risquerait ne pas être représentatif du contenu du site.

La description est plus longue que le titre et permet donc de mieux décrire le contenu du site. Contrairement au titre, elle n'est pas un critère de pertinence pour Google, elle est uniquement présente à titre informatif pour les internautes. Par contre, elle est également soumise à une longueur limitée et, si elle n'est pas définie, ce sera la première phrase du site qui sera affichée sur Google.

Titre → [Deliveroo: Les plats des restaurants près de chez vous, livrés](https://deliveroo.be/fr/)
Description → <https://deliveroo.be/fr/> ▼
Commandez des plats de qualité depuis les restaurants que vous aimez, livraison rapide à la maison ou au bureau.

Figure 16 Métadonnées Google de Deliveroo Belgique.

Cette liste n'est pas exhaustive et d'autres paramètres rentrent évidemment en compte, mais ces six critères permettent d'avoir de bonnes bases pour un référencement. De plus, Google garde en mémoire l'historique de recherche des internautes ce qui a une influence sur les résultats proposés (par exemple, si vous recherchez « cuisson steak » et que votre recherche suivante commence par « comment », il y a de fortes chances que la première proposition de recherche soit « comment cuire un steak »).

En général, on estime qu'un site arrivé dans les premiers résultats Google ne redescend jamais de façon excessive, sauf si son contenu est sur-optimisé et que Google le sanctionne. La sanction applicable la plus courante est de se voir rétrograder dans les pages de résultats ou, d'une façon plus drastique, se voir complètement exclu de l'index Google.

Toutefois, l'algorithme de Google étant aussi complexe que confidentiel (il compte 200 paramètres tenus secrets), rien ne peut garantir un bon référencement à vie.

2.2.2. Le référencement de Deliveroo

Comme exposé ci-dessus, le référencement occupe actuellement un rôle important dans le succès d'un site web. Pour commencer, nous analyserons la façon dont Deliveroo est référencé sur Google (seuls les résultats naturels sont pris en compte) :

Recherche	Position dans les résultats Google
Livraison repas	4 ^e
Food delivery	3 ^e
Food delivery Belgium	2 ^e
Pizza livraison	4 ^e
Burger livraison	1 ^e
Petit-déjeuner livraison	1 ^e
Dessert livraison	1 ^e
Livraison repas Liège	4 ^e
Burger livraison Liège	7 ^e

Par ces résultats, on peut déduire que toute recherche, ou presque, comprenant le mot « livraison » proposera Deliveroo dans les cinq premiers résultats naturels. Pourtant, de par la complexité de l'algorithme de Google, certaines recherches similaires ne proposent pas les mêmes résultats : sur la recherche « burger livraison », Deliveroo se positionne en

première position mais lorsque l'on recherche « hamburger livraison », Deliveroo ne se trouve même pas sur la première page des résultats.

Selon un article de Clustaar (une agence spécialisée dans le SEO et le data) publié en juillet 2018, le modèle classique de requête est comme tel : « livraison + nom de restaurant/chaîne (+ localisation) » et/ou « livraison + nom de spécialité ou type de nourriture (+ localisation) »³⁴. Ce modèle de recherche correspondant à celui utilisé ci-dessus.

Regardons à présent les résultats affichés lorsque l'on recherche le nom d'un restaurant partenaire de Deliveroo :

Recherche	Position dans les résultats Google
Huggy's Bar Liège	5 ^e
Pizza à Papa Liège	3 ^e
Sushi Garden Liège	7 ^e
Wokman Liège	2 ^e
Le Deuxième Élément Bruxelles	5 ^e
Burger Republic Bruxelles	6 ^e
Pasta Pesto Brugge	2 ^e
Manola's Charleroi	3 ^e

En recherchant ces quelques noms de restaurants présents chez Deliveroo, ce dernier apparaît à chaque fois sur la première page de résultats Google. De la même façon que Deliveroo offre de la visibilité à ses restaurants partenaires, ceux-ci lui offrent également de la visibilité en retour. De plus, les restaurants partenaires qui disposent d'un site web y ajoutent généralement le logo de Deliveroo, renvoyant directement à leur page sur le site de Deliveroo. Une collaboration avec Deliveroo est donc « gagnant-gagnant ».

³⁴ SICART, Juliette. « Etude sémantique sur l'univers de la Livraison de Repas ». In : *Clustaar SEO & Data - La Data Science au Service du SEO*. <https://seo-data.clustaar.com/blog/univers-livraison-de-repas/> (consulté le 08/08/2018).

Grâce à ces recherches (non-exhaustives), il me semble pouvoir dire que Deliveroo est bien référencé sur Google et ce de façon naturelle ; à chacune de ces recherches, aucun lien Deliveroo n'est apparu précédé de la mention « annonce ».

Deliveroo n'a donc pas fait appel au référencement payant contrairement à TakeAway qui en a quant à lui usé et abusé. Lorsque l'on recherche « Deliveroo » ou « UberEats » par exemple, le premier résultat proposé est un résultat payant renvoyant au site de TakeAway. De toute évidence, en recourant au référencement payant, TakeAway a décidé d'acheter les mots-clés « Deliveroo » et « UbetEats » afin de se positionner sur les mots-clés de ses concurrents. Avoir recours au référencement payant n'est pas un sacrilège, mais se positionner sur les mots-clés de ses concurrents n'est pas une pratique très éthique.

Deliveroo s'est positionné sur plus de trois millions de mots-clés, dans des langues et pays différents. De surcroît, ces mots-clés sont segmentés selon la localisation de l'internaute, le moment de la journée et l'appareil utilisé pour faire la recherche (téléphone portable, ordinateur, tablette...). Cette complexité autour des mots-clés de recherche de Deliveroo rend leur recensement et analyse compliqués, voire impossibles.

Dans son étude citée plus haut, Clustaar a réalisé un graphique représentant les recherches les plus populaires sur les moteurs de recherche quant à la livraison de repas. Il ressort de ce graphique que les tendances sont des requêtes soit quant à un genre de nourriture, soit par rapport à un moment de la journée, soit en citant un restaurant. Selon un autre graphique de la même étude, la spécialité culinaire la plus recherchée est la pizza, suivie de près par les tacos, les hamburgers, la cuisine asiatique...

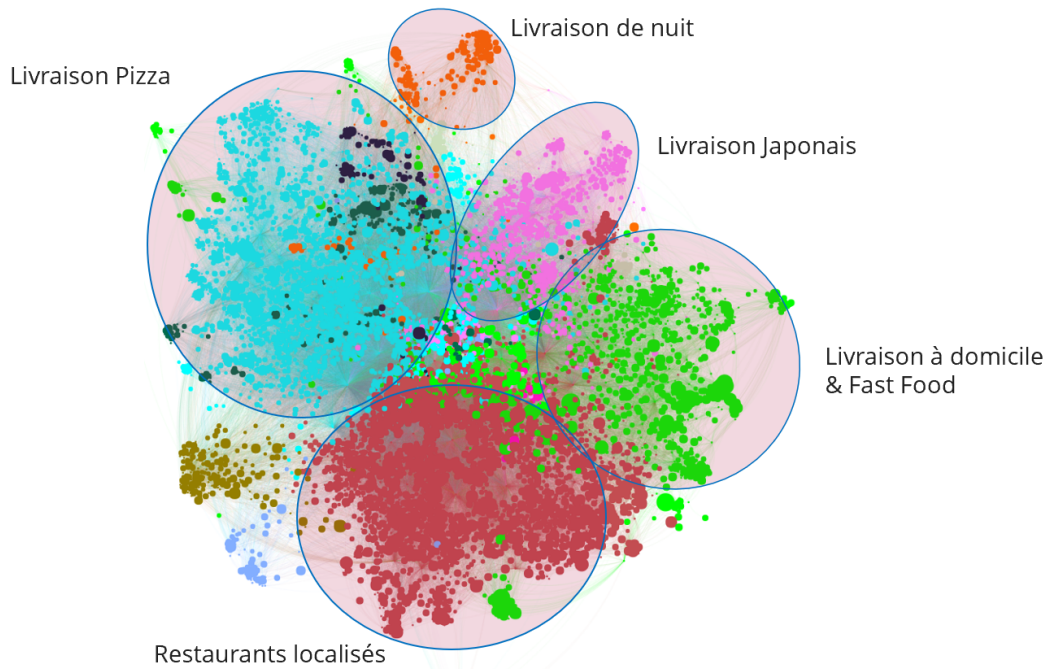


Figure 17 Graphique de Clustara représentant les requêtes les plus recherchées quant à la food delivery.

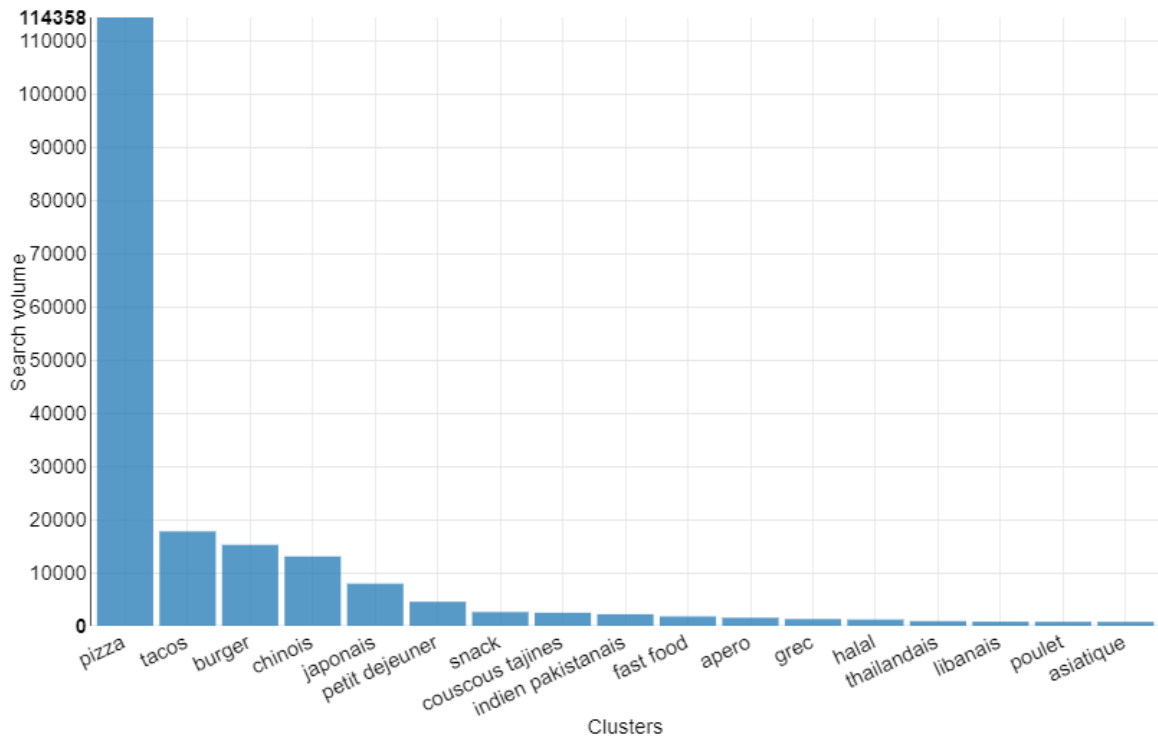


Figure 18 Second graphique de Clustara quant aux types de nourritures les plus recherchés.

2.3. Réseaux sociaux, quelques notions

Deliveroo a basé la majorité de sa communication sur les réseaux sociaux, Facebook et Instagram étant les favoris, tous pays confondus. Plus particulièrement, Deliveroo Belgique est présent sur Facebook, Instagram et Twitter à parts égales, les mêmes publications se retrouvant généralement sur ces trois plateformes.

Les publications de Deliveroo sur quelque média social que ce soit, sont majoritairement en anglais. L'anglais étant une langue de communication mondiale, l'utiliser permet de toucher un plus large public et cela représente un gain de temps pour Deliveroo qui ne doit pas traduire toutes ses publications (le même contenu étant partagé sur les pages Deliveroo Belgique, Royaume-Uni, Pays-Bas...).

2.3.1. Un outil devenu précieux

Internet, depuis sa création, n'a cessé de prendre de l'importance et est aujourd'hui devenu indispensable. Au travers de cette expansion d'internet, de nombreux outils et fonctionnalités ont vu le jour au fil des années : les mails, les blogs, les messageries instantanées, Google, les réseaux sociaux...

Le tout premier réseau social fut Classmates en 1995 mais les réseaux sociaux ont réellement commencé à prendre leur essor en 2005 avec la démocratisation de Facebook. À l'époque, personne ne se doutait ou n'osait imaginer que les réseaux sociaux prendraient autant d'importance et qu'ils deviendraient un outil de travail. Dans la foulée, YouTube a vu le jour en 2005, Twitter en 2006, Instagram en 2010, Snapchat en 2011... Il existe aujourd'hui une multitude de réseaux sociaux pour tous les domaines, de la lecture de musique à la création d'un CV en ligne.

Le terme « réseaux sociaux » existe depuis bien plus longtemps qu'internet, un réseau social étant « *un ensemble d'individus reliés entre eux par des liens sociaux, autrement dit des liens permettant des interactions sociales.*³⁵ » Les réseaux sociaux, au sens moderne du terme, comme leur nom l'indique, ont premièrement été créés dans le but de se constituer un réseau social et de retrouver des amis. Cette fonction première est toujours présente mais elle s'accompagne aujourd'hui d'une nouvelle fonction, celle de suivre ses personnalités publiques préférées et, pour les entreprises, de faire de la publicité. Ainsi,

³⁵ E-Marketing. « Réseau social ». In : *E-Marketing*. <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Reseau-social-242949.htm#eLEeY5wMDdSkz1tC.97> (consulté le 31/07/2018).

tandis que la liste d'abonnements d'une personne lambda était auparavant composée en majorité d'amis personnels, elle est aujourd'hui composée d'autant d'amis que de marques et d'influenceurs. Les réseaux sociaux, initialement prévus pour regrouper son réseau social de la « vraie vie », permettent désormais de se créer un réseau social virtuel.

C'est en voyant la place que les réseaux sociaux prenaient dans le quotidien des internautes et l'effervescence qu'ils provoquaient, que certains y ont vu un nouvel outil marketing. Les réseaux sociaux ne peuvent pas être ignorés, de par leur nombre d'utilisateurs et leur influence, et font partie intégrante de toute stratégie de communication moderne (la communication 2.0). Réels piliers, les réseaux sociaux ont donné lieu à la stratégie social media, également appelée SMO (Social Media Optimization). La stratégie social media se définit comme « *un ensemble de dispositifs et d'actions planifiées et organisées mis en œuvre sur les médias sociaux pour faciliter l'atteinte de ses objectifs marketing et commerciaux. [...] Une stratégie social media doit cependant prendre en compte le caractère très évolutif, voire instable, de l'environnement des réseaux sociaux.*³⁶ »

On assiste dès lors, depuis quelques années seulement, à une professionnalisation des réseaux sociaux. Il est désormais courant de voir des publicités intercalées entre les publications des personnes que l'on suit et de voir des publications sponsorisées. De même, de plus en plus d'entreprises, si pas toutes, sont présentes sur les réseaux sociaux.

³⁶ Définitions marketing. « Définition : Stratégie social media ». In : *Définitions marketing*. <https://www.definitions-marketing.com/definition/strategie-social-media/> (consulté le 31/07/2018).

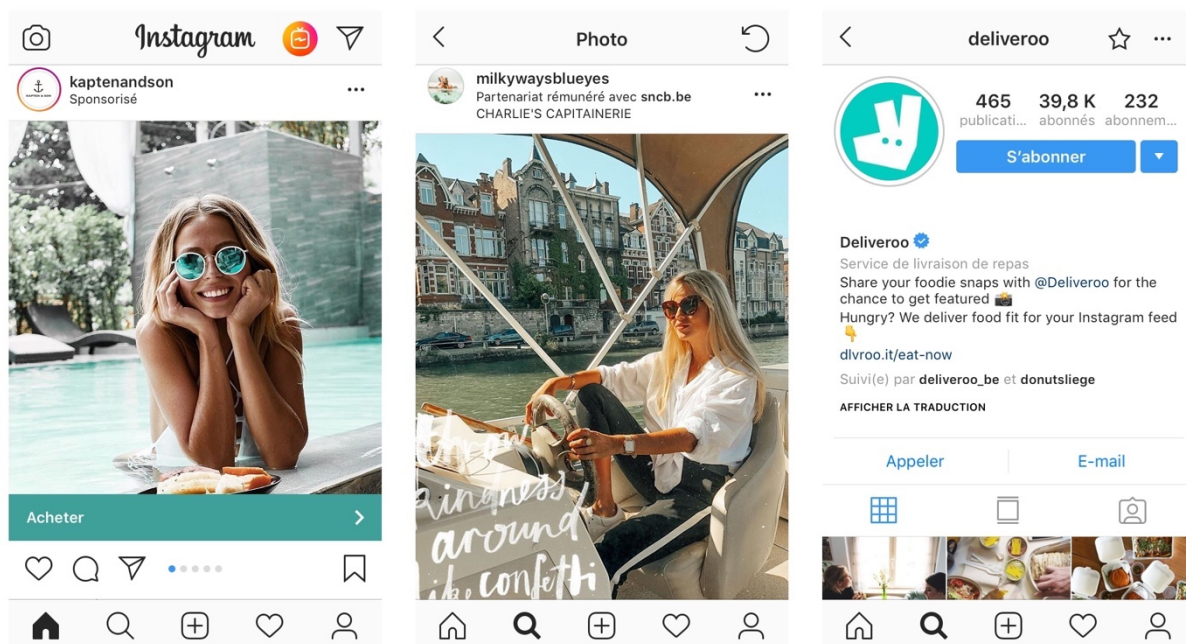


Figure 19 Exemples de publicité, de publication sponsorisée et de compte professionnel sur Instagram.

2.3.2. Influenceur, un nouveau métier

La professionnalisation des réseaux sociaux a également entraîné la professionnalisation de ses utilisateurs ; il est dorénavant possible de se créer une carrière grâce aux réseaux sociaux. Cette nouvelle profession est exercée par les influenceurs.

Tel que le suggère leur nom, les influenceurs sont des personnes qui influencent. Ils ont une influence sur leur communauté (les personnes qui leur sont abonnées), que ce soit sur leur quotidien ou encore sur leurs comportements d'achat. Théoriquement, un influenceur est « une personne qui utilise un blog personnel et/ou tout autre support (forums, réseaux sociaux et communautés) pour diffuser ses opinions auprès des internautes et qui est capable d'influencer ces derniers en modifiant leurs modes de consommations.³⁷ »

Cette influence a rapidement été remarquée par les entreprises qui l'exploitent afin de vendre et promouvoir leurs produits. L'influenceur endosse alors un rôle d'ambassadeur, au travers de publications sponsorisées. Mais n'est pas influenceur qui veut ; avant tout, un influenceur se doit d'avoir une certaine communauté qui définira son pouvoir d'influence (plus un influenceur a d'abonnés, plus il sera influent).

³⁷ E-Marketing. « Influenceurs ». In : *E-Marketing*. <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Influenceurs-304209.htm#qCtYkGYVcilqJjB7.97> (consulté le 31/07/2018).

De plus en plus sollicités par les marques, les influenceurs sont devenus un outil de marketing aux yeux des entreprises ; ils sont un nouveau genre de panneau publicitaire. En promouvant un produit, les influenceurs peuvent avoir un impact sur les ventes de ce produit ou sur la popularité d'une marque.

Selon une étude réalisée en mars 2018, 62% des 18-25 ans s'intéresseront à une marque après qu'un influenceur l'ait évoquée et 33% iront jusqu'à l'acte d'achat³⁸. Les influenceurs s'avèrent être les stars d'aujourd'hui et sont devenus de véritables leaders d'opinion.

La position des influenceurs rappelle la théorie de Elihu Katz et Paul Lazarsfeld de 1955 appelée Two-steps flow of communication (en français, la théorie de la communication à double étage). Cette théorie postule que, face à un choix, les individus ne décident pas seuls et sont au contraire influencés par des leaders d'opinion. Ces leaders d'opinion reçoivent des informations de la part des mass medias et assurent un rôle de relais entre les mass medias et le public. Dans le cas des influenceurs, les entreprises et marques ont le rôle des mass medias et les influenceurs sont les leaders d'opinion.

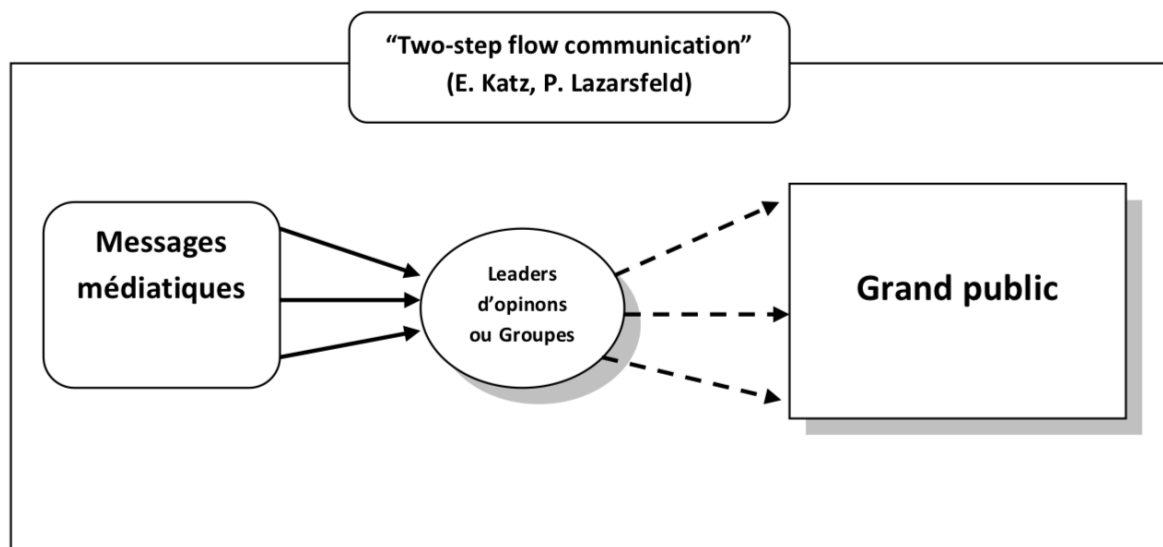


Figure 20 Le modèle « Two-steps flow of communication » de Katz et Lazarsfeld.

³⁸ GENY, Vincent. « Étude : l'impact du marketing d'influence en 2018 ». In : *Socialwall*. <https://socialwall.me/fr/influenceur-etude-2018-marketing-influence/> (consulté le 31/07/2018).

L'intérêt d'une marque pour un influenceur repose sur sa capacité à générer des visites et donc de l'argent ; en résumé, un influenceur doit être rentable (*bankable*).

L'attrait d'un influenceur dépend donc de son nombre d'abonnés, du taux d'engagement de sa communauté³⁹, de sa crédibilité et de sa concordance avec le produit à promouvoir. Plus ces chiffres sont importants, plus l'influenceur a de l'importance aux yeux des marques.

Depuis 2017 (début 2018 en Europe), toute publication sponsorisée a l'obligation d'être identifiée comme telle. Cette obligation se manifeste soit par les hashtags #ad, #partner, #sponsored, soit par une mention officielle sur l'application en question. Sur Instagram, cette mention apparaît sous le nom de l'utilisateur comme ceci : « Partenariat rémunéré avec + Nom du sponsor » (voir figure 19). Sur Facebook, la mention officielle est soit « Branded Content », soit « **Nom de la page** + Avec + **Nom du sponsor** » (exemple : « **Coldplay** avec **Spotify** »).

³⁹ Le taux d'engagement d'une publication signifie son nombre de likes, de commentaires, de partages et de clics. Le taux d'engagement d'un compte est la moyenne de ces données pour toutes ses publications.

2.4. Deliveroo et les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux sont pour Deliveroo, à l'instar de nombreuses entreprises, un moyen d'être proche de sa clientèle. Grâce à la facilité d'interaction entre la marque et ses consommateurs mais aussi entre les consommateurs eux-mêmes, les réseaux sociaux permettent de créer une communauté ayant un centre d'intérêt commun ; le mot réseau prend ici toute son importance car c'est tout un réseau qui se crée. Les marques jouent sur ce point commun pour faire valoir leurs contenus, leurs publications et leurs publicités.

L'intérêt de Deliveroo pour les réseaux sociaux est tout à fait justifié, compte tenu du fait que la majorité des utilisateurs des réseaux sociaux correspondent au public cible (côté consommateur) de Deliveroo, à savoir les 18-35 ans.

Sur ses différents réseaux sociaux, Deliveroo publie des contenus relativement variés dont certains sont plus fréquents, à savoir :

- Des concours (généralement pour gagner un certain montant, appelé un crédit, à dépenser sur Deliveroo) ;
- Des annonces de nouvelles villes ;
- Des promotions (par exemple : « Ce vendredi uniquement, une pizza offerte pour une pizza achetée ») ;
- Des publications humoristiques.

Le ton humoristique est très présent dans les publications de Deliveroo, c'est d'ailleurs sur lui que Deliveroo a basé l'essentiel de sa communication via les réseaux sociaux. Un choix d'autant plus judicieux que les utilisateurs des réseaux sociaux correspondent au public cible de Deliveroo et que cette tranche d'âge apprécie ce ton léger et drôle. Qui plus est, cette légèreté reflète la philosophie sans prise de tête et jeune représentative d'une start-up.

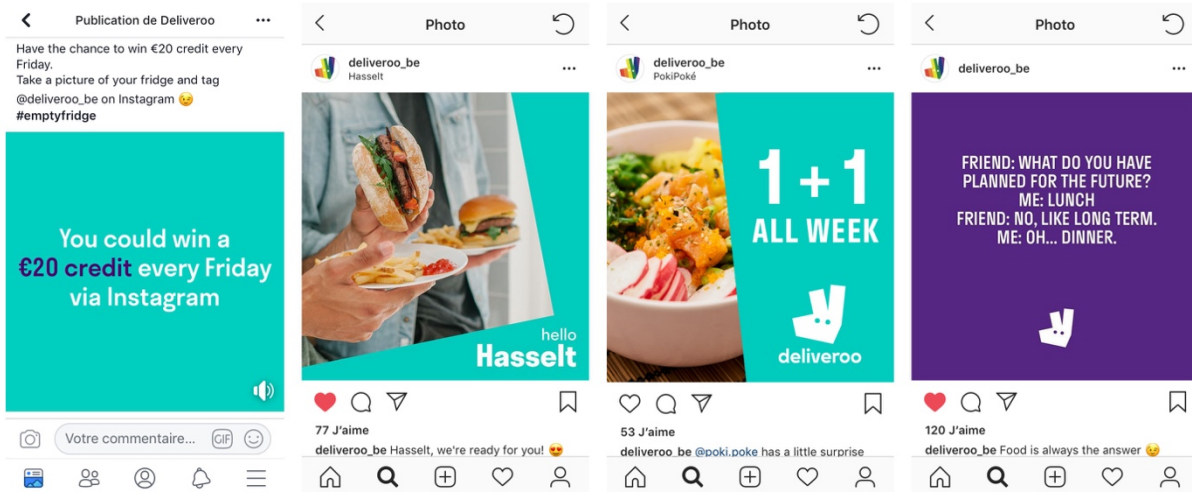


Figure 21 Exemples de publications sur les différents réseaux sociaux de Deliveroo.

Pour créer ses publications, Deliveroo travaille depuis décembre 2016 avec YouLoveWords, une société spécialisée dans le contenu sur internet, qui l'aide à produire ses contenus à destination des réseaux sociaux. Que ce soit pour Facebook, Instagram ou Twitter, YouLoveWords est présent pour produire des contenus courts et engageants au caractère décalé et bienveillant⁴⁰. Le site de YouLoveWords précise que Deliveroo a souhaité développer pour ses médias sociaux un wording et des punchlines.

- **Wording** : le wording est le fait de définir un mode d'expression, un ton particulier employé pour s'exprimer dans les campagnes de publicité et/ou sur les réseaux sociaux. Ce ton particulier est propre à une marque et est représentatif de son état d'esprit. Comme dit précédemment, le ton majoritairement employé par Deliveroo est humoristique, léger et décalé.
- **Punchline** : une punchline est une phrase percutante, à connotation humoristique et destinée à marquer les esprits. Naturellement, les punchlines de Deliveroo font toujours référence à la nourriture.

Quelques exemples de punchlines publiées sur les réseaux sociaux de Deliveroo :

- All I want for Christmas is ~~you~~ Food (*Tout ce que je veux pour Noël c'est toi de la nourriture*).
- Jamais deux tacos sans trois.

⁴⁰ YouLoveWords. « Deliveroo : entre punchlines épicées et articles gourmands ». In : *YouLoveWords*. <https://www.youlovewords.com/portfolio/deliveroo-entre-punchlines-epicees-articles-gourmands> (consulté le 03/08/2018).

- They say you are what you eat... Funny, I don't remember eating a legend (*On dit qu'on est ce qu'on mange... C'est marrant, je ne me souviens pas avoir mangé une légende*).

Le wording et les punchlines de Deliveroo sont postés de façon régulière sur ses réseaux sociaux afin d'alimenter son contenu. Ils font également partie de campagnes de communication mises en place en fonction de l'actualité et de la période de l'année. Pour la Saint-Valentin par exemple, Deliveroo publie des punchlines romantiques mais en conservant son aspect comique : « *Tu me fais autant d'effet qu'une raclette en hiver.* », « *Ça te dit un plan à trois ? Toi, moi et une pizza.* » Pendant la période des fêtes, on retrouvera des punchlines comprenant un jeu de mot, tel que « *Que la farce soit avec toi.* »

Deliveroo joue également sur l'actualité, que ce soit du divertissement ou des sujets plus sérieux. Pour la Coupe du Monde 2018 par exemple, les différents comptes de Deliveroo Belgique publiaient sur leurs comptes avant chaque rencontre des Diables Rouges ainsi qu'avant chaque match important (à l'occasion de la demi-finale et de la finale notamment). Ainsi, sur Facebook et Instagram, étaient publiés des sondages demandant aux internautes de voter pour leur équipe favorite, générant un nombre élevé de réactions. Des réductions étaient également appliquées sur toutes les commandes passées les jours de match (boisson offerte, 2+1 gratuit...) et lors des match belges et de la finale, pour chaque goal marqué, un euro était offert sur les commandes passées. Le Mondial a généré beaucoup de commandes pour Deliveroo Belgique, plus particulièrement lors des matchs opposant deux grosses équipes ; rien que pour le match opposant la Belgique au Brésil, le commandes ont plus que doublé à la mi-temps⁴¹.

En matière de sujets plus sérieux, Deliveroo Belgique a lancé en août 2018 une campagne engagée intitulée DeLOVEeroo à l'occasion de la Antwerp Pride (la Gay Pride de Anvers). Dans le cadre de cette campagne, le site, l'application et les réseaux sociaux de Deliveroo Belgique ont revêtu les couleurs du drapeau LGBTQ (lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres et queer), témoignant du soutien de Deliveroo envers la communauté LGBTQ. En juin 2018, la campagne DeLOVEeroo avait déjà été lancée au Royaume-Uni afin de célébrer la Gay Pride de Londres.

⁴¹ SCHMIDT, Vincent. « Croissance à deux chiffres pour Deliveroo ». In : *DH.be*. http://www.dhnet.be/conso/consommation/croissance-a-deux-chiffres-pour-deliveroo-5b4637fc55324d3f134eac78?utm_source=dlvr.it&utm_medium=twitter (consulté le 03/08/2018).

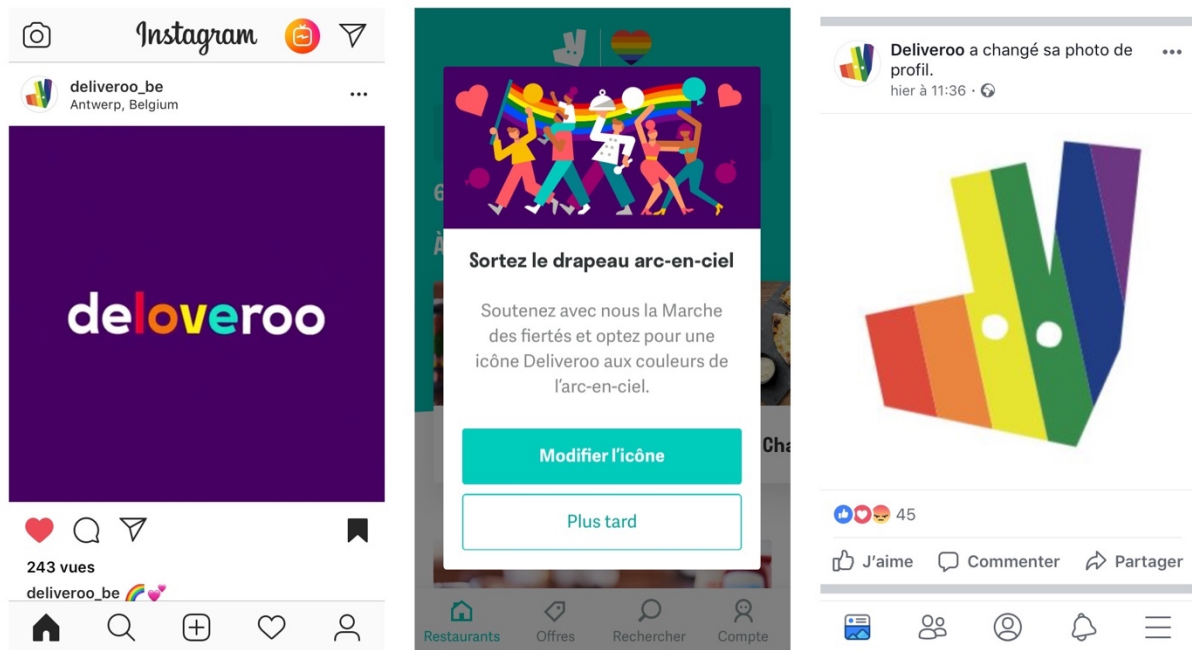


Figure 22 La campagne DeLOVEero sur les différentes plateformes de Deliveroo.

Deliveroo a certes démontré son soutien à la communauté LGBTQ en adoptant ses couleurs, mais leur action ne s’est pas limitée à cette adoption. Afin d’apporter une aide financière aux associations caritatives venant en aide à cette communauté, un menu spécial a été créé lors de la campagne au Royaume-Uni, et tous les profits engendrés grâce à ce menu leur ont été reversés.

Intégrer l’actualité dans ses publications est largement utilisé par les marques car cela permet d’augmenter son taux d’engagement sur les publications en question. Le taux d’engagement permet de mesurer l’efficacité d’une campagne menée sur les réseaux sociaux et, d’une manière générale, de mesurer la réactivité de sa communauté (un taux d’engagement élevé signifie que la communauté réagit énormément aux publications).

Ainsi, certaines des publications Facebook concernant la Coupe du Monde ont généré beaucoup de réactions (entre 11 000 et 500 likes), d’autres ont eu un très petit impact (entre 10 et 20 likes). Cette différence peut s’expliquer par le type de publication ; on observe que les publications très simples comprenant uniquement une photo et un texte ont été les moins populaires, tandis que les publications de type jeu ont été les plus appréciées. Nous y reviendrons dans le point 2.4.2. dédié aux publications Facebook.

Quant à la campagne DeLOVEero restée relativement discrète (aucune annonce n’a été faite dans les journaux par exemple), elle a tout de même généré un certain flux de réactions (la campagne ayant été principalement centrée sur Instagram en Belgique, seul

le nombre de réactions sur Instagram sera pris en compte). On observe alors que les publications DeLOVEeroo ont comptabilisé entre 161 et 350 réactions, tandis que les publications Instagram de Deliveroo Belgique comptent généralement entre 40 et 150 réactions. La cause LGBTQ étant un sujet assez sensible et controversé, on peut avancer que la campagne DeLOVEeroo a connu un certain succès, compte tenu du nombre de réactions engendrées.

Avant de passer à l'analyse des réseaux sociaux de Deliveroo un par à par un, je tiens à préciser que je ne parlerai que des réseaux sociaux de Deliveroo Belgique, cependant les contenus sont sensiblement les mêmes sur les comptes Deliveroo des autres pays. Tous les chiffres évoqués ont été vérifiés une dernière fois le 17 août 2018.

2.4.1. Instagram

Nom du compte	Nombre d'abonnés	Abonnements	Fréquence de publication
@deliveroo_be	8764	1344	Une fois par jour

Instagram est le réseau social du visuel où prime l'esthétique des photos. Deux types de contenus peuvent y être postés : des photos et vidéos « permanentes » ainsi que des photos et vidéos éphémères. Le contenu permanent s'affichera dans le *feed*⁴² du compte et pourra être consulté à tout moment. Quant au contenu éphémère, il sera publié dans la *story*⁴³ du compte et sera auto-supprimé au bout de vingt-quatre heures.

Tout contenu posté, que ce soit dans le feed ou en story, peut être accompagné d'un texte. Pour les publications permanentes, le texte aura la forme d'une légende sous la photo et pour les publications éphémères, le texte sera directement sur la photo.

⁴² Le *feed* Instagram d'un compte est sa galerie photos, il reprend toutes ses photos postées.

⁴³ Une *story* sur Instagram permet de poster des photos plus instantanées. Les photos qui y sont postées disparaissent après vingt-quatre heures (comme sur Snapchat) et elles n'apparaissent pas dans le feed.

Principalement utilisé pour s'inspirer et rester en contact avec des personnes, des lieux et des marques que l'on apprécie, Instagram est devenu un incontournable des réseaux sociaux. Ses utilisateurs sont majoritairement des personnes entre 18 et 30 ans.

Sur son compte Instagram, Deliveroo Belgique a trois types de publications récurrentes :

- **Repost⁴⁴ de photos** : la majorité des photos sur le compte de Deliveroo Belgique sont des repost de photos publiées par d'autres personnes (un repost est le fait de partager sur son compte une photo publiée par quelqu'un d'autre et d'indiquer sous la photo la mention « Repost from @nom d'utilisateur » ou « Photo by @nom d'utilisateur »). Les photos partagées proviennent des comptes des personnes ayant collaboré avec Deliveroo (les influenceurs), des clients ou encore des restaurants partenaires.
- **Annonces** : les nouvelles villes sont annoncées au moyen d'une photo de la ville accompagnée de la phrase « Hello + Nom de la ville ». Ces annonces ont toujours le même format, à savoir la photo de la ville en partie encadrée par le turquoise Teal. Depuis l'apparition des stories sur Instagram, Deliveroo y publie des indices sur les nouvelles villes avant les annonces officielles.

Les concours et les promotions ont également leur place sur le compte de Deliveroo. Des concours sont régulièrement postés dans sa story sous forme de jeux et les promotions importantes sont annoncées dans le feed (comme la promotion récurrente *fry-yay* qui rend toute portion de frites gratuite).

- **Punchlines** : les punchlines évoquées à la page 59 sont publiées sur Instagram sous un format très simple : un fond coloré uni superposé du texte en question.

Les hashtags (#) utilisés sous les photos publiées varient constamment, le seul hashtag récurrent est #deliveroo. Les autres hashtags décrivent tout simplement la photo : le type de nourriture, le moment de l'année (une photo en lien avec Noël sera accompagnée de #christmas), les éléments qu'on y voit... Les légendes qu'ajoute Deliveroo sous ses photos étant très courtes, les hashtags servent de description.

Les publications du compte @deliveroo_be ne comptent pas beaucoup de commentaires, voire aucun commentaire. Le compte est par contre abonné à un bon nombre de comptes, en majorité des influenceurs, des marques et des restaurants.

⁴⁴ *Repost* signifie reposter, réafficher. Ce terme anglais n'a pas de réelle définition en français (si le mot « repostage » existait, il serait la meilleure traduction).

2.4.2. Facebook

Nom du compte	Nombre d'abonnés	Abonnements	Fréquence de publication
@DeliverooBE	681 117	/	Deux fois par semaine

Facebook est plus intergénérationnel qu'Instagram, il touche tous les âges et est facile d'utilisation. Facebook est le réseau de la proximité et est principalement utilisé pour rester en contact avec ses proches mais aussi avec des lieux, des marques, des blogs et des personnalités que l'on apprécie.

Là où Instagram ne donne que la possibilité de poster des photos et des vidéos, Facebook est lui multi-formats. On peut y poster des textes, des photos, des vidéos, des sondages, des liens... De plus, la force de Facebook est sa facilité de partage : lorsque l'un de nos amis réagit à une publication, cette publication s'affiche dans notre fil d'actualité. Grâce à cela, les publications sur Facebook ont une plus grande portée et touchent un plus large public ; comme le dit son slogan, « Les amis de mes amis sont mes amis ». Et de fait, les publications sur Facebook de Deliveroo Belgique génèrent beaucoup plus de réactions que celles sur Instagram.

Quel contenu est publié sur la page Facebook de Deliveroo Belgique ? On retrouve, entre autres, les mêmes publications que sur son compte Instagram, à savoir les annonces des nouvelles villes, les punchlines écrites sur un fond coloré, des concours et des promotions.

Outre ces publications « types », la page Facebook a une plus-value par rapport à Instagram : l'aspect humoristique. Les publications Facebook sont connues pour leur caractère second degré et leur humour qu'on retrouve souvent sous forme de mème⁴⁵ ou de gif⁴⁶. C'est cet état d'esprit que l'on retrouve dans les publications de la page Facebook de Deliveroo Belgique.

⁴⁵ Un mème est une sorte de blague récurrente et largement répandue sur internet. Un mème est en général une photo très banale à laquelle on a ajouté un texte qui lui confère son caractère drôle.

⁴⁶ Un gif est une image animée qui, contrairement aux vidéos, n'a pas de son.

Facebook offre également plus de fonctionnalités pour ses utilisateurs, comme les réactions. Ces réactions offrent aux internautes plus de possibilités pour réagir aux publications (sur Instagram on ne peut que « liker » une photo) et les marques n’hésitent pas à les utiliser. Deliveroo en est d’ailleurs très friand et les intègre régulièrement dans ses publications : par exemple, une photo opposant une pizza à un hamburger sera postée et les internautes devront voter pour ce qu’ils préfèrent (le pouce bleu pour la pizza et le cœur pour l’hamburger). Les publications qui intègrent les réactions sont très populaires sur Facebook et génèrent beaucoup de réponses, c’est pourquoi les marques les aiment autant.



Figure 23 Les réactions Facebook.

En mars 2018, Deliveroo Belgique a lancé un concours basé sur ces réactions. Ce concours avait pour but d’élire le meilleur burger de sa carte et pour ce faire, les internautes devaient voter pour leur burger préféré via les réactions. À la clé de ce concours : le burger gagnant bénéficiait d’une promotion « 1 + 1 gratuit ». Les publications de ce concours ont généré beaucoup de réactions, en moyenne 3500, et la finale en a généré presque 10 000.

Facebook est l’outil préféré des community managers pour sa facilité de réponse mais aussi pour son humour décalé. Il m’est déjà arrivé plusieurs fois de commenter une publication et de voir que la marque avait réagi à mon commentaire ou m’avait répondu. Or, Deliveroo Belgique ne réagit et répond que très rarement aux commentaires laissés sous ses publications. Les seuls commentaires qui semblent attirer son attention sont ceux de personnes qui se plaignent du service qui seraient donc susceptibles de ternir son image.

2.4.3. Twitter

Nom du compte	Nombre d’abonnés	Abonnements	Fréquence de publication
@Deliveroo_BE	1165	905	Une à deux fois par semaine

Twitter est le réseau social des messages courts instantanés, appelés des *tweets*. Ces messages peuvent être de natures différentes : réaction à un tweet, conversation, opinion, information... La seule contrainte est la taille des tweets limitée à 280 caractères.

Comme sur Facebook, les publications sur Twitter peuvent être accompagnées de photos, de vidéos et de liens cliquables. Les tweets peuvent être retweetés (comme un repost sur Instagram) ou likés.

Les tweets de Deliveroo Belgique sont un mélange entre ses publications d'Instagram et de Facebook, ce sont généralement ces contenus qui y sont postés. La seule différence est le partage d'actualité : sur ses autres réseaux sociaux, Deliveroo Belgique ne partage jamais les articles de presse à son égard mais sur Twitter, certains articles sont partagés.

Selon moi, Twitter n'est pas le réseau social à privilégier dans une stratégie de communication. Depuis quelques années, Twitter est de plus en plus décrit comme le réseau social de la haine. Ainsi, de nombreux internautes utilisent Twitter pour émettre leurs critiques, pour pointer du doigt un problème ou tout simplement pour « cracher leur haine ». J'ai eu l'occasion de discuter avec plusieurs influenceuses qui m'ont toutes confié privilégier Instagram et Facebook au détriment de Twitter car elles ne voient pas l'utilité de ce réseau social.

Cela se remarque d'ailleurs sur le compte Twitter de Deliveroo Belgique : ses tweets sont moins travaillés que ses publications Facebook et Instagram, et ils génèrent très peu de réactions, voire pas du tout de réactions.

2.4.4. Les influenceurs, canaux publicitaires de Deliveroo

Au cœur de la stratégie de communication digitale de Deliveroo, il y a les influenceurs. Tout comme d'autres marques, Deliveroo a compris le poids qu'ils pouvaient avoir sur la popularité d'un produit ou d'une enseigne. Dès lors, Deliveroo travaille avec les influenceurs de façon quotidienne afin de promouvoir ses services et ses nouveautés.

Afin d'en apprendre davantage sur ces collaborations, j'ai contacté deux influenceuses belges ayant travaillé avec Deliveroo. L'une a travaillé avec Deliveroo lors de son lancement à Liège, l'autre collabore régulièrement avec. Par souci d'anonymat, nous appellerons la première Elise et la deuxième Sarah.

En Belgique, Deliveroo compte notamment sur les influenceurs lors des lancements de nouvelles villes. Lors de l'implantation de Deliveroo à Liège par exemple, plusieurs

influenceurs de la région liégeoise ont fait de la publicité pour ses services, en proposant évidemment un code promo. L'intérêt des codes promo est double : ils incitent les internautes à commander et ils rapportent une « commission » aux influenceurs (à chaque utilisation d'un code offrant cinq euro sur une commande, l'influenceur bénéficie de cinq euros ajoutés à son compte Deliveroo).

Contactée par Deliveroo peu avant son lancement à Liège, Elise s'est vu proposer l'opportunité de tester le service : *« Ils m'ont contactée par mail m'expliquant le commencement de Deliveroo à Liège, leur concept, les restaurants partenaires... Ils m'ont simplement demandé si j'étais partante pour tester. Ensuite j'ai bénéficié d'un bon de cinquante euros à utiliser quand je le souhaitais. »*

Quant à Sarah, elle était déjà fan de Deliveroo avant même de collaborer avec eux, *« J'avais déjà testé Deliveroo par simple envie de découvrir ce qu'ils proposaient. Je postais presque à chaque fois des photos dans ma story Instagram et mes stories leur ont plu ! Ils m'ont donné un code promo à partager et moi je recevais des bons de vingt ou quarante euros pour les mettre en avant sur Instagram. »*

C'est justement cette visibilité que Deliveroo vise à travers les influenceurs. Les collaborations étant des échanges de bons procédés, Deliveroo ne paie pas les influenceurs ce qui leur coûte nettement moins d'argent que le ferait une campagne de publicité classique ! Ce système de promotion via les influenceurs est d'autant plus judicieux pour une société comme Deliveroo qui concentre son budget sur son expansion.

La « rémunération » des influenceurs peut parfois être différente de bons à utiliser sur l'application : Deliveroo sponsorise parfois des soirées d'influenceurs. Par exemple, une de mes amies qui est bloggeuse a organisé sa pendaison de crémaillère en collaboration avec Deliveroo. Deliveroo a donc fourni la restauration pour toute la soirée, et ce en échange de quelques photos sur Instagram.

Les collaborations de Deliveroo avec des influenceurs se font généralement sur Instagram. Lors de ces partenariats, Deliveroo leur demande de taguer le compte Instagram @deliveroo_be et d'utiliser des hashtags spécifiques tels que #deliveroo et #havemoments.

2.4.5. Blog

En complément à son site, Deliveroo a créé un blog surnommé Foodscene. Cette pratique est de plus en plus utilisée par les entreprises ; leur site est plus officiel et présente l'entreprise, tandis que le blog est une plateforme où ils partagent leur actualité, les nouveautés de leur secteur, leurs projets et où ils présentent leurs partenaires, leur quotidien... Le blog a un caractère plus familier qui permet aux clients d'en apprendre plus sur l'entreprise.

Dans cette lignée, le blog de Deliveroo partage les tendances actuelles en matière de nourriture, ses nouveautés, son actualité, ses bons plans... Le blog est divisé en plusieurs rubriques :

- **Restaurants** : cette rubrique conseille des restaurants à tester à travers le monde, les meilleurs plats de certains de ses restaurants partenaires, les restaurants qui livrent dans les parcs, quels plats se faire livrer dans un parc selon sa ville...
- **Recettes** : cet onglet ne propose qu'un article à ce jour, des recettes pour diversifier ses lunches. Les recettes de cet article sont données par un restaurant partenaire de Deliveroo, j'imagine donc que les futurs articles seront dans la même idée.
- **Cuisines** : cette catégorie comporte des articles consacrés à des genre culinaires. Il y a, entre autres, un article sur les sushis, sur les artichauts, sur les soupes ou encore sur la cuisine thaï. Certains articles proposent également les bons plans de Deliveroo, c'est-à-dire les meilleures adresses pour goûter la cuisine dont il est question dans l'article.
- **Promotions** : comme son nom l'indique, l'onglet promotions est consacré aux offres de Deliveroo. Trois articles seulement y sont publiés pour l'instant et sont en collaboration avec des marques (Lipton Ice Tea notamment).
- **Food trends** : on retrouve ici les tendances culinaires du moment. En fonction des tendances, des noms de restaurants où goûter ces plats sont conseillés. On peut aussi y lire des articles plus *fun*, par exemple des conseils pour prendre une jolie photo de son plat.

YouLoveWords, qui a travaillé avec Deliveroo pour développer son wording, travaille également sur le blog Foodscene. Ils décrivent le blog comme tel : « *il décrypte les tendances food et met en avant les restaurants partenaires de la marque. Fun et expertise culinaire sont au cœur de ces contenus éditoriaux qui régaleront chaque jour les internautes.*⁴⁷ »

⁴⁷ YouLoveWords. « Deliveroo : entre punchlines épicées et articles gourmands ». In : *YouLoveWords*. <https://www.youlovewords.com/portfolio/deliveroo-entre-punchlines-epicees-articles-gourmands> (consulté le 03/08/2018).

2.5. Communication offline

La communication de Deliveroo est majoritairement online mais certaines actions de communication sont également offline. Il n'est donc pas impossible de voir des affiches publicitaires de Deliveroo dans le métro et aux arrêts de bus, de recevoir des flyers ou encore d'entendre un spot publicitaire à la radio.

Lorsque que Deliveroo a opéré son changement d'image en 2016, de nombreuses affiches ont fleuri aux quatre coins des villes afin de diffuser sa nouvelle identité. Très colorées et assorties de photos géantes de nourriture, ces affiches attiraient rapidement l'œil des passants. Ces affichages sont également déployés par Deliveroo dans ses nouvelles implantations afin d'annoncer son arrivée et de populariser ses services.

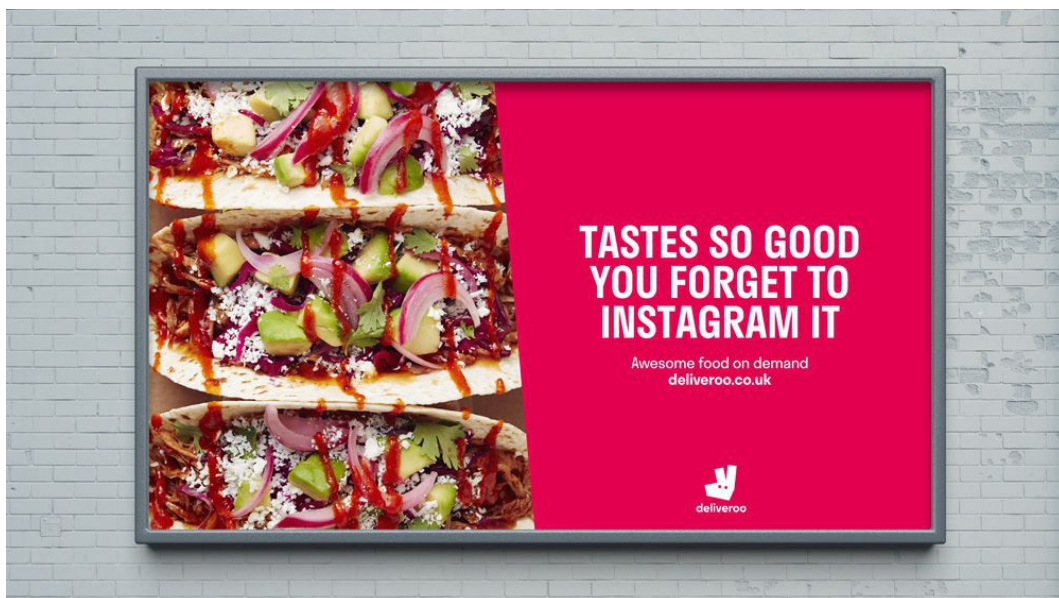


Figure 24 Exemple d'affichage publicitaire de Deliveroo.

En marge de son changement d'image, Deliveroo a également développé des housses de protection pour les selles de vélo. Destinées en partie aux livreurs, ces housses ont également été mises sur les selles de certains vélos publics ; une façon intelligente de se faire connaître, tout en rappelant son mode de livraison !

Un autre support de communication traditionnel qu'utilise Deliveroo est les flyers. Deliveroo en édite et en distribue lors de son arrivée dans une nouvelle ville mais aussi pour annoncer des nouveaux restaurants. J'ai moi-même reçu dans ma boîte aux lettres un flyer m'annonçant l'arrivée de *Mex Y Fresh* (un restaurant de cuisine mexicaine) sur Deliveroo, le tout accompagné d'un code promo. Deliveroo a également utilisé des flyers à

Singapour pour fidéliser ses clients en entreprise. Ainsi, le quartier des affaires de Singapour a vu débarquer des personnes habillées en combinaisons kangourou venues distribuer des flyers. Cette technique des flyers connue de tous et largement utilisée est certes vieille comme le monde, mais elle fonctionne toujours aussi bien et n'a plus besoin de faire ses preuves.

En mars 2018, Deliveroo a lancé sa première campagne publicitaire majeure offline et online. Baptisée « Eat more amazing » ou « L'incroyable à votre table », cette campagne mettait en avant la variété de nourriture disponible sur Deliveroo. Dans le cadre de cette campagne plusieurs supports ont été exploités : des affiches, une vidéo et, pour la première fois, des spots radio.

Les spots radios racontaient des moments de consommation communs et se déclinaient en quatre histoires : un dîner en amoureux, un repas de famille, un repas sain entre collègues et un moment entre amis avant un match de football⁴⁸.

Quant à la vidéo de cette campagne, elle a été diffusée à la télévision, sur les réseaux sociaux et sur internet (en tant que publicité avant une vidéo YouTube par exemple). Dans cette vidéo, des aliments géants avancent à travers la ville ; hamburger, hotdog, sushi ou encore macarons se déplacent entre les voitures jusqu'à arriver chez le client. En plus de montrer les plats variés que l'on peut trouver sur la plateforme, cette vidéo illustre sa rapidité de livraison, en trente minutes.

⁴⁸ L'ADN. « Deliveroo lance sa nouvelle campagne publicitaire ». In : *L'ADN*. <http://www.ladn.eu/news-business/actualites-startups/deliveroo-lance-sa-nouvelle-campagne-publicitaire/> (consulté le 05/08/2018).

PARTIE 3 : Coursier, un vrai métier

3.1. Les coursiers Deliveroo

Les coursiers sont l'un des poumons de Deliveroo ; sans eux, Deliveroo ne fonctionne plus (au même titre que les investisseurs de Deliveroo qui sont quant à eux son deuxième poumon).

Le tout premier livreur de Deliveroo était son fondateur, Will Shu. Deliveroo ne comptait que deux personnes à ses débuts, Will Shu et Greg Orlowski. Deux personnes, il faut le dire, c'est peu pour gérer les commandes et les livrer ; Shu a donc décidé d'endosser le rôle de livreur. C'est ainsi que le 18 février 2013, Will Shu a effectué sa première livraison pour Deliveroo, une mission qu'il a assuré pendant les premiers mois de Deliveroo, soit presque dix mois. Aujourd'hui encore, il effectue quelques livraisons de temps en temps « pour rester en forme et pour le fun » selon ses mots.

Depuis, Deliveroo s'est développé et compte aujourd'hui un grand nombre de coursiers à travers le monde (35 000 en mai 2018). Dans le jargon de Deliveroo, ils sont appelés les *bikers*.

Les bikers représentent le côté humain de la livraison de repas à domicile qui est complètement dépersonnalisée. Ce contact direct que les clients ont avec les coursiers atténue l'impression qu'ils peuvent avoir d'être juste un numéro de commande, juste une course de plus.

3.1.1. Un équipement spécial

Lorsqu'ils commencent leur *shift* (c'est ainsi que sont appelées leurs périodes de travail), les bikers enfilent leur tenue aux couleurs de la marque. Dans cet équipement, ils deviennent des ambassadeurs de Deliveroo ; il faut dire qu'avec leurs cubes sur le dos et leurs vestes turquoise, il est difficile de ne pas les remarquer.

L'équipement de livreur est fourni par Deliveroo. Le coursier reçoit ainsi une veste imperméable, une box thermique, des lampes pour son vélo, un porte téléphone et une batterie externe ; « *le matériel pour qu'il soit en sécurité sur la route*⁴⁹ » explique le

⁴⁹ Hotpopote. « Dans le QG de Deliveroo (1/2) : 'C'est horrible mais plus il fait moche, plus on est heureux !' ». In : Hotpopote, hot spots & fresh popote. <http://www.hotpopote.com/deliveroo-bruxelles-brussels-start-up/> (consulté le 01/08/2018).

marketing manager de Deliveroo Belgique, Charles Van den Bogaert. Les deux objets non fournis par Deliveroo sont le vélo (classique ou électrique) et le smartphone.

On peut s'interroger sur l'équipement des livreurs, leur est-il donné ou doit-il être payé ? La réponse est difficile à déterminer, certains affirment que l'équipement est donné au coursier tandis que d'autres disent qu'il est fourni sous caution, mais là encore les versions divergent : la caution serait soit à payer directement, soit déduite des premiers salaires perçus. On peut également lire des témoignages de livreurs qui assurent que l'équipement doit être tout simplement acheté, alors que certains expliquent que Deliveroo donne la veste imperméable, le t-shirt et la box thermique et que le reste de l'équipement doit être acheté. Quelle version faut-il croire ?

Il semblerait qu'il y a quelques années (potentiellement en 2016), Deliveroo fournissait l'équipement complet décrit ci-avant mais que cette formule a récemment changé. Il est toutefois encore compliqué de savoir ce qu'il en est aujourd'hui, mais le système de caution semble être le plus récent (sur base de discussions sur des forums de coursiers).

Suite au changement d'image important qu'a connu Deliveroo en 2016, l'équipement des livreurs a lui aussi subi un lifting. L'une des préoccupations premières de ce relooking était la sécurité des cyclistes et le confort des vêtements. Dans cette optique, Deliveroo a collaboré avec Brake, l'association de sécurité routière britannique, et a également demandé l'avis des premiers concernés : les livreurs.

Les kits des livreurs ont donc été équipés de bandes réfléchissantes sur les vestes et sur les box thermiques, assurant un maximum de sécurité aux livreurs le soir. Afin d'également garantir leur visibilité de jour, les maillots de cyclisme ont été revitalisés grâce à une palette de couleurs plus large (comme expliqué dans le point 1.5.2). La matière des maillots a également été revue, garantissant une bonne protection thermique, en hiver comme en été.

Beaucoup critiquées, les box thermiques ont elles aussi changé de design. Auparavant cubiques et encombrantes, elles s'apparentent davantage à un sac à dos et sont pliables.



Figure 25 Les nouveaux équipements des bikers.

Cependant, malgré la nouvelle forme de la box thermique, son hygiène est remise en question. Les livreurs blâment le mélange d'odeurs que subissent les box, au point qu'en ressorte une odeur nauséabonde : « À la fin de la journée, mon sac sentait la croquette pour chat. Il n'y a aucune norme d'hygiène prévue pour transporter de la nourriture qui elle sort d'un restaurant hyper normé. Même en lavant mon sac régulièrement, il sent mauvais au bout de quelques heures.⁵⁰ »

Il est vrai que Deliveroo a énormément misé sur son changement d'image et les améliorations apportées au kit des bikers, mais n'a jamais répondu publiquement à ces accusations quant au manque d'hygiène des sacs de livraison. Cependant, une vidéo a été publiée sur le site dédié aux livreurs en avril 2018. Dans cette vidéo sont notamment expliquées les techniques de nettoyage recommandées, toutefois sans garantie que ces conseils soient appliqués ...

3.1.2. Outils de travail

Deliveroo porte une attention particulière à proposer des plateformes adéquates selon les utilisateurs. Ainsi, tout comme les entreprises bénéficient d'une plateforme pour gérer leurs commandes, les bikers ont également à leur disposition une série d'outils.

⁵⁰ CHEVALIER, François. « Deliveroo vs les coursiers : 'Le vélo n'est pas adapté à la livraison de nourriture' ». In : *Télérama*. <https://www.telerama.fr/sortir/deliveroo-vs-les-coursiers-le-velo-nest-pas-adapte-a-la-livraison-de-nourriture,n5152856.php> (consulté le 01/08/2018).

Rider :

La plateforme la plus importante pour les bikers est probablement l'application Rider. C'est grâce à cette application que les coursiers montrent leur disponibilité, reçoivent les commandes et peuvent contacter le service d'aide aux bikers. L'application Rider est en quelques sortes la concrétisation physique de l'algorithme de Deliveroo baptisé Franck.

L'algorithme de Deliveroo permet de répartir les commandes entre les coursiers selon plusieurs critères. Pour résumer, il calcule le temps de préparation de la commande (il compte par exemple dix minutes pour un steak) et l'heure à laquelle le livreur devrait arriver pour réceptionner la commande à la sortie du four, et combine ces données pour attribuer la commande à un livreur. Par exemple, pour un plat qui prend cinq minutes à être préparé, l'algorithme attribuera la commande à un livreur pouvant être au restaurant dans les cinq minutes. Dans ce calcul rentrent des critères environnementaux tels que les conditions météorologiques, les heures de pointe sur les routes, le nombre de commandes passées au même moment... L'algorithme Franck permet donc d'optimiser les trajets des livreurs et le temps de préparation des commandes.

Lorsqu'un livreur veut commencer son shift, il doit se connecter à l'application et montrer sa disponibilité (un shift commence quand le livreur active son application et se termine quand il se déconnecte). Il se voit ensuite attribué une commande qu'il est libre d'accepter ou de refuser (en cas de refus, il lui est demandé de justifier ce choix : commande trop éloignée, vélo/scooter accidenté, fin de service...). Une fois une commande acceptée, le biker doit « cocher » chaque étape terminée. Ainsi, il doit signaler qu'il est arrivé au restaurant, qu'il a récupéré la commande (il doit également cocher chaque élément de la commande récupéré, la boisson et la pizza par exemple), qu'il est arrivé à l'adresse de livraison... Autant d'étapes nécessaires afin que le client puisse suivre sa commande en temps réel.

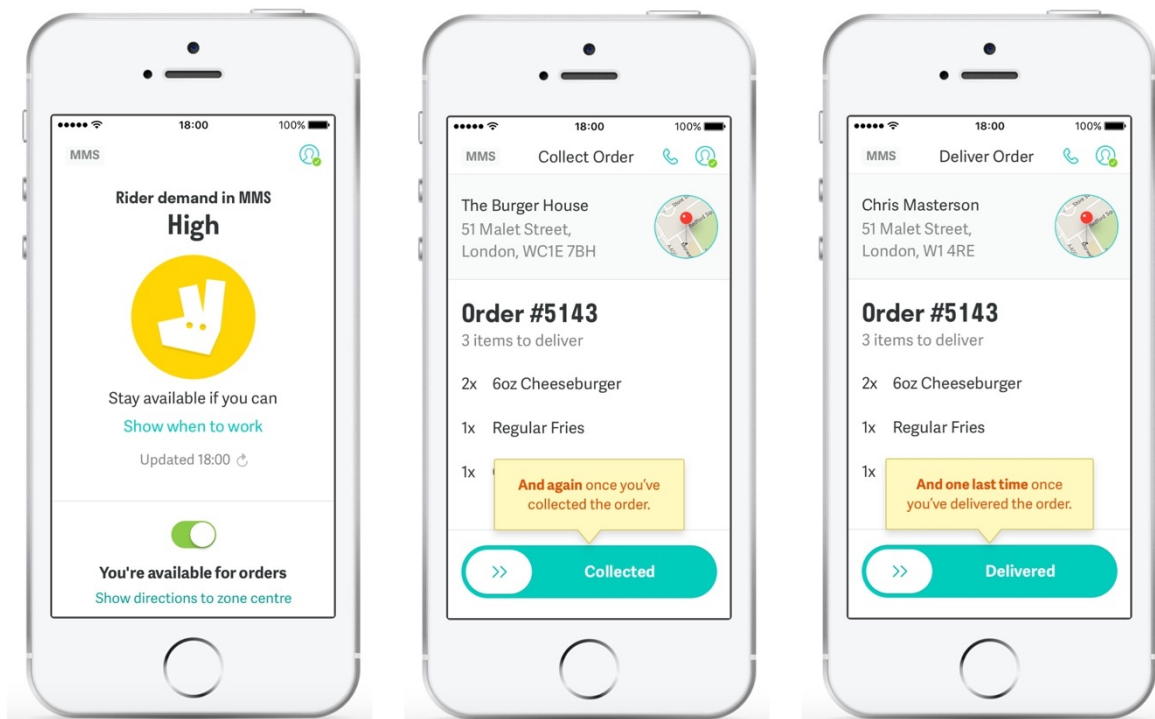


Figure 26 L'interface de l'application Rider : l'écran permettant de se connecter et de se déconnecter et deux étapes du processus de commande.

L'application Rider offre également plusieurs fonctionnalités dont celles de s'inscrire pour certains créneaux horaires et d'accéder à ses statistiques personnelles ; celles-ci reprennent le nombre de livraisons assurées, le taux de présence, le taux d'absence... Ces statistiques n'ont supposément aucune incidence sur le nombre de commandes attribuées.

Roocommunity :

En plus de l'application Rider, les bikers ont également à leur disposition un site qui leur est dédié : la Roocommunity. Ce site peut être nommé le « *help desk* » des livreurs.

Sur Roocommunity se trouvent de nombreux articles destinés à faciliter le travail des bikers grâce à des conseils (par exemple, « *Comment bien positionner une pizza dans le cube* ») et à répondre à leurs questions fréquentes. Des explications sous forme de capsules vidéo ou tutoriels interactifs sont également proposées, notamment sur le fonctionnement de l'application Rider.

Le site comporte également une partie « La communauté » consacrée aux bikers. Y sont repris les événements Bikers tels que des ateliers pratiques (sécurité routière, réparer son

vélo...) mais aussi des événements plus « festifs » tels que le Noël des Bikers, des rencontres autour d'un café, des journées en cuisine avec les restaurateurs... La Roocommunity témoigne de l'attention que Deliveroo porte à ses livreurs et à leur quotidien.

Réseaux sociaux :

Dans le même esprit que le site Roocommunity, une page Facebook et un compte Instagram ont été créés pour les bikers selon leur pays.

La page Facebook Roo Community Belgium répertorie tous les événements réservés aux bikers, publie les photos de ces événements, partage des bons plans auxquels les coursiers ont droit, rappelle les conseils de sécurité, partage l'histoire de certains livreurs... En quelques sortes, cette page résume le contenu du site Roocommunity.

Le compte Instagram @roocommunitybe publie à peu près le même contenu que la page Facebook mais en respectant la dimension esthétique d'Instagram. Sont également publiés des concours et des photos à texte.

Tout comme Deliveroo est présent sur les réseaux sociaux pour ses consommateurs, il l'est également pour ses coursiers. Cette présence sur les réseaux sociaux démontre que Deliveroo assure une communication envers ses différents publics cibles, et pas uniquement à destination de ses clients. De plus, les bikers étant généralement des étudiants, ils font eux aussi partie de la génération hyper-connectée ; la présence de Deliveroo sur les médias sociaux à destination de ses coursiers s'inscrit dans la même logique que sa stratégie de communication envers ses clients.

3.2. Quel statut pour les coursiers ?

La question du statut des coursiers est un sujet brûlant. Depuis que Deliveroo a annoncé son retrait de la coopérative SMart en octobre 2017, le sujet est sur toutes les lèvres.

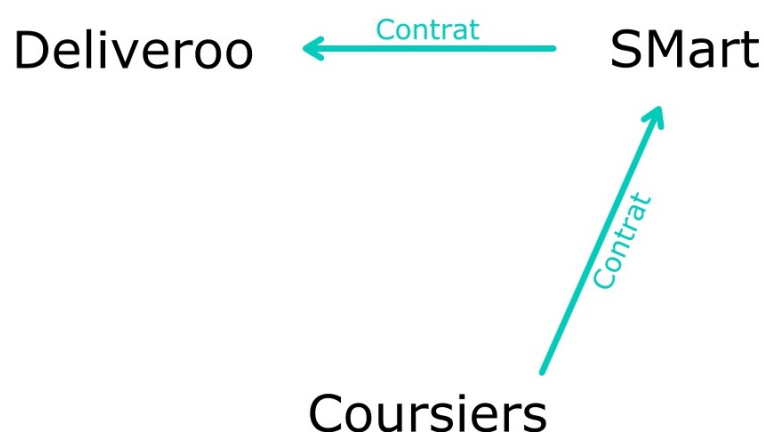
Depuis ses premiers pas, ou devrais-je dire ses premiers tours de roues, Deliveroo a un mode de fonctionnement très clair : il y a d'un côté la société Deliveroo et ses employés, et de l'autre côté les coursiers qui ne sont pas des employés de Deliveroo.

En arrivant en Belgique, Deliveroo Belgique a suivi ce même schéma en s'associant à la coopérative SMart.

3.2.1. Coopérative SMart

SMart est une coopérative qui aide les jeunes entrepreneurs à débiter leur activité. Elle leur apporte son soutien afin qu'ils puissent se lancer dans un cadre sécurisé et leur assure ainsi une protection sociale et une aide pour gérer les aspects administratifs et financiers. Ce système permet à ces jeunes entrepreneurs de tester leur activité afin d'en voir la viabilité sans se louper complètement. Grâce à SMart, ces jeunes entrepreneurs n'ont légalement pas un statut d'indépendant car ils sont des employés de SMart.

C'est donc de cette façon que travaillaient les coursiers de Deliveroo au début ; ils étaient des employés de SMart et étaient « prêtés » à Deliveroo. Deliveroo avait dès lors un contrat avec SMart mais contractuellement, il n'y avait aucun lien direct entre les coursiers et Deliveroo.



Selon Fabienne Kéfer, professeure de droit du travail et de droit social de l'entreprise à L'ULiège, cette pratique était illégale. Au regard de la réglementation, la mise à disposition de personnel est strictement encadrée.

Tandis qu'une convention collective de travail pour le métier de coursier (c'est-à-dire une réglementation du métier) était sur le point de voir le jour, Deliveroo a annoncé son retrait de SMart, estimant pouvoir offrir plus d'avantages à ses bikers que le faisait SMart.

La convention prévoyait une certaine stabilité pour les livreurs, à savoir « *une rémunération à l'heure respectant les minima légaux, la garantie d'être rémunéré minimum trois heures par jour presté, un défraiement pour l'utilisation du téléphone portable, la prise en charge de 50% des frais d'entretien des vélos ainsi qu'une formation à la sécurité routière et un contrôle technique du vélo gratuits pour chaque nouveau coursier.*⁵¹ » Cette convention aurait apporté une réglementation autour du métier de livreur, mais suite au retrait de Deliveroo et la faillite de Take Eat Easy survenue peu avant, les négociations sont restées inachevées.

Pourquoi Deliveroo a-t-il décidé de mettre un terme à sa collaboration avec SMart ? Car entre temps, la loi a changé avec la création d'un nouveau statut d'étudiant auto-entrepreneur. Ceux qui bénéficient de ce statut se voient dispensés de verser des cotisations sociales pour autant que leurs revenus ne dépassent 6648€ par an.

En dénonçant son partenariat avec SMart, Deliveroo a décidé de ne plus travailler qu'avec des coursiers indépendants ou des étudiants auto-entrepreneurs. Par ailleurs, comme l'explique Amandine Clout, Deliveroo est bien décidé à n'employer que des freelances payés à la demande et ne souhaite pas s'entourer de salariés qui seraient trop chers pour son modèle économique. En recourant à des indépendants uniquement, Deliveroo diminue ses coûts car il ne doit plus payer de charges sociales. Mais officiellement, Deliveroo dit agir dans le sens de ses bikers en leur offrant plus de flexibilité dans l'organisation de leur travail.

Ce changement de statut a bien évidemment une incidence sur la rémunération des bikers. Auparavant payés à l'heure, ces derniers sont désormais payés à la course. Ainsi, alors que les coursiers indépendants touchaient 11€ brut de l'heure (plus 2€ par commande) et que les salariés de SMart étaient payés 9,49€ brut de l'heure, les coursiers indépendants perçoivent maintenant 7,25€ par course et les coursiers étudiants autoentrepreneurs seulement 5€.

⁵¹ SMart. « Coursiers à vélo et Deliveroo : les enseignements d'un combat social ». [PDF]. https://smartbe.be/wp-content/uploads/2018/07/06-2018-deliveroo_final.pdf (consulté le 15/08/2018).

À compter du 2 août 2018, un nouveau système de rémunération a été mis en place. Cette nouvelle rémunération a trois composantes : pour une commande, le livreur touche 2€ pour la prise en charge, plus 1€ pour la livraison, plus un montant variable selon la distance parcourue.

3.2.2. Un nouveau statut pour les travailleurs de plateforme ?

Dès lors que les bikers sont payés à la course, ils n'ont aucune garantie de rémunération car elle dépend du nombre de courses qui leurs sont confiées. Comme l'explique Fabienne Kéfer, cette façon de travailler rappelle étrangement la situation du travailleur du 19^{ème} siècle qui chaque matin, se rendait à l'usine sans avoir la certitude qu'il pourrait y travailler. D'autres vont plus loin et parlent même d'esclavage.

Rappelons tout de même que cette façon de travailler est positive pour de nombreux livreurs qui apprécient cette liberté et cette flexibilité. Certes, ce modèle peut être décrié, mais n'oublions pas que beaucoup l'ont choisi.

Dans des pays comme le Royaume-Uni et la France, un autre débat a été ouvert : les travailleurs de plateforme sont-ils des employés ou des indépendants ? Cela repose sur l'existence ou non d'un lien de subordination entre le prestataire et la plateforme. Au Royaume-Uni, une solution a été trouvée pour répondre à cette question : la création d'un nouveau statut, celui de *worker*. Les *workers* se situent entre l'indépendant et le salarié, et bénéficient donc de certains avantages ; ils sont ce qu'on peut appeler des indépendants protégés. En France, les travailleurs de plateformes ont été reconnus par les tribunaux comme des indépendants.

Depuis ce changement de statut professionnel, des collectifs de coursiers se créent afin de défendre leurs intérêts.

3.2.3. Assurance gratuite

Toute personne ayant le statut d'indépendant doit souscrire à une assurance, sans quoi elle n'a pas de protection contre les accidents de travail ni en cas d'incapacité. En devenant des indépendants, les coursiers de Deliveroo ne bénéficiaient donc plus de l'assurance de SMart. Une situation inquiétante aux yeux de nombreux livreurs.

En réponse à cette inquiétude, Deliveroo a annoncé que tous ses bikers bénéficieraient d'une assurance dès le 1^{er} janvier, date à laquelle son contrat avec SMart prendrait fin. En mai 2018, Deliveroo a annoncé que tous ses livreurs dans le monde bénéficieraient désormais d'une assurance gratuite, les protégeant ainsi en cas d'accident pendant leurs shift.

3.2.4. Rémunération

En complément à leur rémunération par course, les livreurs peuvent percevoir des bonus dans certains cas : les jours de grands événements comme les jours de matchs des Diables Rouges pendant le Mondial 2018, ou lorsque la météo est plus compliquée (les jours de pluie et de neige). Quant aux pourboires qui leurs sont donnés, les coursiers en perçoivent l'intégralité.

Les livreurs ont également accès à certaines réductions pour l'achat de leur matériel. Entre autres, Deliveroo a des partenariats avec des enseignes sportives qui proposent des remises pour l'achat et la réparation d'un vélo et pour les accessoires de vélo (les lampes, les cadenas, les housses...).

3.2.5. Polémique rime-t-elle avec silence ?

Suite à l'annonce de son retrait de SMart, Deliveroo a été la cible de nombreuses critiques et interrogations dans la presse.

À ma connaissance, et selon mes observations, Deliveroo a tardé à répondre à cette « polémique », laissant ainsi le champ libre aux critiques et inquiétudes. La polémique a donc enflé jusqu'à la réponse de Deliveroo, à savoir la mise en place d'une assurance pour les livreurs. Il est vrai que si Deliveroo s'était prononcé sur le fond, cela aurait pu mettre à mal son business model ; cela reviendrait à scier la branche sur laquelle Deliveroo est assis.

3.3. Du côté des restaurateurs

Deliveroo compte plusieurs milliers de restaurants partenaires à travers le monde (35 000 en mars 2018. Deliveroo France en comptait 4000 en juin 2018 et Deliveroo Belgique en comptait 1100 en février 2018). Au sein de Deliveroo, les restaurants partenaires sont aussi importants que les livreurs. Alors qu'en est-il de leurs conditions de travail à eux ?

À l'instar des coursiers, les restaurants disposent eux aussi d'une plateforme spécifique. L'application affiche chaque commande transmise par Deliveroo et fonctionne plus ou moins comme l'application Rider. Pour toute commande reçue, le restaurant doit marquer chaque étape comme terminée : il indique la commande comme « confirmée » une fois reçue, puis « en cours de préparation » et finalement « en cours de livraison » dès que la commande est réceptionnée par le livreur.

Être présent sur Deliveroo représente pour les restaurants un gain de popularité grâce à la visibilité que Deliveroo leur offre ; leur nombre de commandes peut connaître une croissance exponentielle, que ce soit via Deliveroo ou en salle.

Cependant, Deliveroo prend une commission sur chaque commande passée via sa plateforme. Cette commission varie entre 25% et 30% du montant de la commande et est de 10% pour les restaurants qui utilisent leur propre service de livraison (grâce à Marketplace +). Une telle commission peut être une importante somme d'argent pour certains restaurants et beaucoup s'en plaignent.

Un restaurateur français qui a travaillé un temps avec Deliveroo explique : « *Avec leurs commissions je ne gagnais pas d'argent, je n'en perdais pas, ça ne servait à rien en fait. Je fais beaucoup de burgers. Il y a le bun (ndlr : le pain du hamburger) et la viande qu'on traite nous-même sur place, c'est un produit où 30% de commissions c'est énorme.*⁵² » En faisant le calcul, on se rend effectivement compte que le restaurateur ne gagne pas beaucoup d'argent sur les commandes de Deliveroo : si on compte 15€ pour un hamburger par exemple, auxquels on enlève les 30% de commissions (soit 4,50€), le restaurateur ne touche que 10,50€ sur son hamburger, il peut donc ne faire aucune marge.

Ce même restaurateur ajoute que la popularité qu'apporte Deliveroo ne vaut que pour certains restaurants, ceux qui travaillent exclusivement avec eux. Ainsi, ces restaurants sont mis en avant par Deliveroo et bénéficient de sa visibilité, comme c'est le cas avec le

⁵² TRAINO, Nicolas. « Deliveroo : 'Avec leurs commissions, moi, restaurateur, je ne gagne rien, je ne perds rien, ça ne sert à rien' ». In : *BFM avec RMC*. <https://rmc.bfmtv.com/emission/deliveroo-avec-leurs-commissions-moi-restaurateur-je-ne-gagne-rien-je-ne-perds-rien-ca-ne-sert-a-rien-1241406.html> (consulté le 16/08/2018).

restaurant Huggy's Bar à Liège : il se trouve dans les premiers choix de restaurants à Liège et est souvent évoqué dans les mails publicitaires de Deliveroo.

Pour pallier ces pertes d'argent, certains restaurants n'hésitent pas à augmenter leurs prix sur Deliveroo. Un restaurateur explique qu'un de ses plats coûte 18,50€ sur place mais que sur Deliveroo il coûte 24€. Une pratique certes profitable pour les restaurants, mais pas pour les consommateurs qui paient l'addition.

Néanmoins, ce système de commissions ne dérange pas certains restaurateurs. Selon une étude publiée en février 2017 par Deliveroo France⁵³, 36% des restaurateurs estiment que Deliveroo est un très bon moyen d'augmenter son chiffre d'affaires : plus de la moitié des restaurateurs disent avoir augmenté leur chiffre d'affaires de presque 10%, tandis que 8% l'ont augmenté de plus de 20%. Pour cette étude, Deliveroo France a sondé 212 de ses restaurants partenaires, et bien que cet échantillon soit représentatif de la totalité des restaurants partenaires de Deliveroo France, ces chiffres sont à prendre avec précaution car Deliveroo n'aurait pas publié une étude négative à son égard.

D'un point de vue plus général, l'arrivée de Deliveroo en Belgique a eu un impact positif sur le secteur de la restauration. Deliveroo Belgique a ainsi « *généré un revenu additionnel de 29€ millions pour le secteur de la restauration en Belgique entre juin 2016 et juin 2017.*⁵⁴ »

Il semblerait donc que Deliveroo satisfasse ses restaurants, sauf ceux qui voient d'un mauvais œil les commissions retenues sur les commandes. J'estime important de préciser que malgré mes recherches, je n'ai trouvé que très peu de témoignages négatifs de la part des restaurateurs. De plus, je pense que Deliveroo n'aurait pas l'influence qu'il a si la majorité de ses restaurants partenaires n'étaient pas satisfaits de ses services.

⁵³ BEURTH, Marie-Catherine. « Deliveroo a demandé à 212 restaurants français ce qu'ils pensaient de son service – voici ce qu'ils ont répondu ». In : *Business Insider France*. <http://www.businessinsider.fr/deliveroo-a-demande-a-212-restaurants-francais-ce-qu'ils-pensaient-de-son-service-voici-ce-qu'ils-ont-repondu/> (consulté le 16/08/2018).

⁵⁴ Belga. « Deliveroo: un impact économique de 29 millions d'euros sur la restauration l'an dernier ». In : *RTBF Info*. https://www.rtb.be/info/economie/detail_deliveroo-un-impact-economique-de-29-millions-d-euros-sur-la-restauration-l-an-dernier?id=9831913 (consulté le 16/08/2018).

Conclusion

Une entreprise alliant la technologie à la restauration, telle est la philosophie de Deliveroo. Ainsi, en tant que pure-player, Deliveroo a décidé de construire son business sur les possibilités qu'offrent la technologie et internet.

Depuis sa création en février 2013, Deliveroo a connu un développement indéniable ; un développement autant structurel que géographique. Ils n'étaient que deux à travailler pour Deliveroo, ils sont désormais des milliers à travers le monde.

Deliveroo a été un précurseur dans le monde de la food delivery : premièrement par son business model combinant la prise en charge de commande et la livraison, deuxièmement par la possibilité qu'il offre aux consommateurs de se faire livrer les plats de restaurants ne disposant pas d'un service de livraison.

C'est dans (et grâce à) un contexte évolutif que Deliveroo a su se développer ; un contexte qui assure sa viabilité. Si nos habitudes de consommation et de vie n'avaient pas évolué et que le web n'avait pas été aussi révolutionnaire, les services proposés par Deliveroo n'auraient probablement pas convaincu et son business model n'aurait pas été aussi populaire.

Il semble évident que Deliveroo a senti le vent tourner et a su se lancer au bon moment.

En se lançant, Deliveroo a ouvert les portes d'une nouvelle économie dans laquelle d'autres entreprises essaient aujourd'hui de faire leur place. Ainsi, Uber s'est lui aussi lancé dans la livraison de repas avec sa filiale UberEats, suivi par Foodora et beaucoup d'autres. La food delivery n'étant pas un modèle immuable, d'autres sociétés de livraison de repas ont également pu s'y faire une place.

L'avènement du web n'a pas seulement ubérisé notre société, il a également permis le développement de nouveaux outils, aujourd'hui utilisés pour faire prospérer un business.

Ainsi, Google a pris une place de plus en plus importante, devenant un indispensable dans la côte de popularité d'une enseigne. Le référencement n'est plus accessoire, il est une nécessité, d'autant plus pour les sociétés uniquement présentes sur internet.

Les réseaux sociaux, initialement créés à des fins personnelles sont eux aussi devenus des outils de travail, de par leur présence dans notre quotidien et l'influence que peuvent avoir leurs utilisateurs.

C'est donc sur les réseaux sociaux que Deliveroo axe principalement sa communication, sans toutefois négliger les moyens de communication traditionnels. Ainsi, ses annonces sont communiquées via ses réseaux sociaux et sa publicité se fait à travers les influenceurs.

Quant aux livreurs, ils ont été au cœur de la tourmente dernièrement. Le changement de statut qui leur a été imposé a complètement bouleversé leur profession, entraînant dans son sillage de nombreuses inquiétudes et critiques de la part de la presse. À ce jour, la question des livreurs est encore au centre des discussions, bien que des arrangements aient été trouvés.

Aujourd'hui, Deliveroo divise ; tandis que certains sont pour ce système plus flexible et accessible, d'autres y sont fermement opposés, le qualifiant d'esclavage. Alors quel est l'avenir des plateformes et de ses travailleurs ? Cette économie peut-elle perdurer ? Ces questions animent les débats et sont, à ce jour, encore sans réponses ...

Bibliographie

WEBOGRAPHIE :

AFP. « Deliveroo cartonne et en fait... tout un plat ». In : *La Libre*. <http://www.lalibre.be/economie/digital/deliveroo-cartonne-et-en-fait-tout-un-plat-5706569635702a22d62692a8> (consulté le 20/03/2018).

ALIÉ, Bénédicte. « Deliveroo, service de livraison de repas à vélo, est lancé à Liège ». In : *RTBF Info*. https://www.rtbef.be/info/regions/liege/detail_deliveroo-service-de-livraison-de-repas-a-velo-est-lance-a-liege?id=9507105 (consulté le 04/08/2018).

ARNULF, Sylvain. « Deliveroo grossit tellement vite qu'il doit changer d'algorithme ». In : *L'Usine Digitale*. <https://www.usine-digitale.fr/article/deliveroo-grossit-tellement-vite-qu-il-doit-changer-d-algorithme.N562173> (consulté le 01/08/2018).

Bancontact. « Petit montant à payer, Bancontact/MisterCash et c'est réglé ». In : *Bancontact*. <https://www.bancontact.com/fr/payer-de-petites-sommes> (consulté le 05/06/2018).

BEGUM, Shelina. « Deliveroo founder Will Shu on how his 'simple idea' became a multi-million pound business ». In : *Manchester EveningNews*. <https://www.manchestereveningnews.co.uk/business/business-news/deliveroo-founder-shu-how-simple-12885058> (consulté le 03/08/2018).

Belga. « Deliveroo: un impact économique de 29 millions d'euros sur la restauration l'an dernier ». In : *RTBF Info*. https://www.rtbef.be/info/economie/detail_deliveroo-un-impact-economique-de-29-millions-d-euros-sur-la-restauration-l-an-dernier?id=9831913 (consulté le 16/08/2018).

Belga. « Deliveroo améliore la couverture d'assurance proposée à ses coursiers belges ». In : *Trends Tendances*. <http://trends.levif.be/economie/entreprises/deliveroo-ameliore-la-couverture-d-assurance-proposee-a-ses-coursiers-belges/article-normal-836613.html> (consulté le 15/08/2018).

BEURTH, Marie-Catherine. « Deliveroo a demandé à 212 restaurants français ce qu'ils pensaient de son service – voici ce qu'ils ont répondu ». In : *Business Insider France*. <http://www.businessinsider.fr/deliveroo-a-demande-a-212-restaurants-francais-ce-qu'ils-pensaient-de-son-service-voici-ce-qu'ils-ont-repondu/> (consulté le 16/08/2018).

BNN Bloomberg. « Deliveroo Not Thinking About IPO, Says CEO Shu ». In : *BNN Bloomberg*. <https://www.bnnbloomberg.ca/technology/video/deliveroo-not-thinking-about-ipo-says-ceo-shu~1400969> (consulté le 26/07/2018).

BOONEN, Martin. « Mathieu de Lophem, un intrapreneur ! ». In : *L'Éventail*. <http://www.eventail.be/passion-plaisir/eutreprenuriat/1421-mathieu-de-lophem-intrapreneur#> (consulté le 28/06/2018).

Brand New. « Roo'd Awakening ». In : *Brand New*. https://www.underconsideration.com/brandnew/archives/new_logo_and_identity_for_deliveroo_by_designstudio.php (consulté le 25/04/2018).

CHEVALIER, François. « Deliveroo vs les coursiers : 'Le vélo n'est pas adapté à la livraison de nourriture' ». In : *Télérama*. <https://www.telerama.fr/sortir/deliveroo-vs-les-coursiers-le-velo-nest-pas-adapte-a-la-livraison-de-nourriture,n5152856.php> (consulté le 01/08/2018).

CLOOT, Amandine. « Deliveroo passe la vitesse supérieure ». In : *Le Soir Plus*. <http://plus.lesoir.be/89081/article/2017-04-07/deliveroo-passe-la-vitesse-superieure> (consulté le 25/07/2018).

CLOOT, Amandine. « L'irrationnelle course de la foodtech ». In : *Le Soir Plus*. <http://plus.lesoir.be/116061/article/2017-09-25/lirrationnelle-course-de-la-foodtech> (consulté le 26/07/2018).

COËFFE, Thomas. « Facebook améliore les partages de contenus sponsorisés par des marques et du native advertising ». In : *Blog du Modérateur*. <https://www.blogdumoderateur.com/facebook-branded-content/> (consulté le 31/07/2018).

COËFFE, Thomas. « Instagram : les influenceurs devront identifier les posts sponsorisés par des marques ». In : *Blog du Modérateur*. <https://www.blogdumoderateur.com/instagram-paid-partnership-with/> (consulté le 31/07/2018).

Company Web. « Acte de dépôt de société au Moniteur belge du 23 mai 2016 ». In : *Company Web*. <https://www.companyweb.be/pdf.asp?login=GRATIS&pdf=2018/06/01/18085503.pdf&key=040e3ad3e885a68b5f859aeaae09833f&vat=633775036> (consulté le 26/07/2018).

COURAUD, Marylise & SAYAGH, Jacques. « Deliveroo, Foodora... Les coursiers à vélo fleurissent en ville ». In : *Maville par Ouest France*. https://dunkerque.maville.com/actu/actudet_-deliveroo-foodora...-les-coursiers-a-velo-fleurissent-en-ville_fil-3194539_actu.Htm (consulté le 08/06/2018).

DAWSON, Freddie. « Delivering 25% month-on-month growth : The Deliveroo story ». In : *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/freddiedawson/2016/02/26/delivering-25-month-on-month-growth-the-deliveroo-success-story/#67b65bba6cad> (consulté le 26/07/2018).

Définitions marketing. « Définition : Stratégie social media ». In : *Définitions marketing*. <https://www.definitions-marketing.com/definition/strategie-social-media/> (consulté le 31/07/2018).

Deliveroo. « À propos de Deliveroo ». In : *Deliveroo*. <https://deliveroo.be/fr/about-us> (consulté le 04/08/2018).

Deliveroo. « Deliveroo ». In : *Deliveroo*. <https://deliveroo.be/fr/faq> (consulté le 04/08/2018).

Deliveroo. « Un job flexible, des revenus adaptés ». In : *Deliveroo*. <https://deliveroo.be/fr/apply?utm-campaign=ridewithus&utm-medium=organic&utm-source=landingpage> (consulté le 01/08/2018).

Deliveroo. « Vous avez des questions ? ». In : *Deliveroo*. <https://deliveroo.fr/fr/faq> (consulté le 05/06/2018).

Deliveroo Business. « Vous régaler est notre métier ! ». In : *Deliveroo Business*. <https://deliveroo.be/fr/business/about> (consulté le 04/08/2018).

Deliveroo Design Team. « Behing our new visual identity ». In : *Medium*. <https://medium.com/deliveroo-design/behind-our-visual-identity-7e106dab7b98> (consulté le 25/04/2018).

Deliveroo Foodscene. « Portraits de Restaurants, Recettes & Promotions ». In : *Deliveroo Foodscene*. <https://foodscene.deliveroo.be/fr/> (consulté le 05/08/2018).

Deliveroo Foodscene. « The Deliveroo Burger Contest 2018 ». In : *Deliveroo Foodscene*. <https://foodscene.deliveroo.be/en/food-trends/the-deliveroo-burger-contest-2018.html> (consulté le 07/08/2018).

Deliveroo Foodscene. « Vélos ou scooters pour la livraison de repas ? ». In : *Deliveroo Foodscene*. <http://be.deliveroo.news/fr/news/velos-ou-scooter-pour-la-livraison-de-repas%20.html> (consulté le 08/06/2018).

DE LOPHEM, Mathieu. « Mathieu de Lophem | LinkedIn ». In : *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/in/mathieu-de-lophem-8724625/> (consulté le 28/06/2018).

DEMOLLIEN, Nicolas. « Nouveau. Deliveroo teste la livraison de repas en formule illimitée à Lille ». In : *Lille Actu*. https://actu.fr/hauts-de-france/lille_59350/nouveau-deliveroo-teste-livraison-repas-formule-illimitee-lille_16649277.html (consulté le 25/07/2018).

DOUGAL, Shaw. « Deliveroo : Making it easier to get a takeaway meal ». In : *BBC News*. <https://www.bbc.com/news/business-32901626> (consulté le 04/08/2018).

DURIEZ, Julien. « L'entreprise de livraison de repas Foodora ferme sa filiale française ». In : *La Croix*. <https://www.la-croix.com/Economie/Entreprises/Lentreprise-livraison-repas-Foodora-ferme-filiale-francaise-2018-08-06-1200960191> (consulté le 04/08/2018).

EC Europa. « Réforme des règles de l'UE en matière de protection des données ». In : *EC Europa*. https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection/reform_fr?url=https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection/reform_fr&pk_campaign=dataprotectiongoogle&pk_source=google_ads&pk_medium=paid (consulté le 06/08/2018).

ED.nl. « Nieuwe maaltijdbezorgservice Deliveroo in Eindhoven op de fiets naar klanten ». In : *ED.nl*. <https://www.ed.nl/default/nieuwe-maaltijdbezorgservice-deliveroo-in-eindhoven-op-de-fiets-naar-klanten~a5a3ae1b/> (consulté le 08/06/2018).

E-Marketing. « Influenceurs ». In : *E-Marketing*. <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Influenceurs-304209.htm#qCtYkGYVcilqjB7.97> (consulté le 31/07/2018).

E-Marketing. « Réseau social ». In : *E-Marketing*. <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Reseau-social-242949.htm#eLEeY5wMDdSkz1tC.97> (consulté le 31/07/2018).

E-RSE. « Économie collaborative : définition, exemples, enjeux et chiffres ». In : *E-RSE*. <https://e-rse.net/definitions/economie-collaborative-definition-exemples-enjeux-et-chiffres/#gs.FSHKaZ0> (consulté le 20/05/2018).

E-RSE. « Ubérisation : définition – Qu'est-ce que l'ubérisation ? ». In : *E-RSE, La plateforme de l'engagement RSE et développement durable*. <https://e-rse.net/definitions/uberisation-definition/#gs.FMQdAQ> (consulté le 20/05/2018).

Facebook. « Deliveroo ». In : *Facebook*. https://www.facebook.com/DeliverooBE/?ref=br_rs&brand_redir=298497216936972 (consulté le 17/08/2018).

Facebook. « Roo Community Belgium ». In : *Facebook*. <https://www.facebook.com/roocommunitybe/> (consulté le 14/08/2018).

Facebook. « Will Shu, Deliveroo Global Rider Accident Insurance Cover ». In : *Facebook*. <https://www.facebook.com/DeliverooBE/videos/1720493758026554/> (consulté le 12/08/2018).

FAUCONNIER, Flore. « Deliveroo ouvre sa plateforme aux restaurants qui disposent de leurs propres livreurs ». In : *LSA, Commerce Connecté*. <https://www.lsa-conso.fr/deliveroo-ouvre-sa-plateforme-aux-restaurants-qui-disposent-de-leurs-propres-livreurs,291901> (consulté le 16/08/2018).

Foodora. « Évolution des habitudes alimentaires | Enquête 2016 ». In : *Foodora*. <https://www.foodora.fr/foodpedia/evenements/evolution-des-habitudes-alimentaires-enquete-2016/> (consulté le 30/07/2018).

Foodora. « Service de livraison à domicile en France | foodora ». In : *Foodora*. <https://www.foodora.fr> (consulté le 04/08/2018).

Foodtech Mag. « Deliveroo | Foodtech Mag ». In : *Foodtech Mag*. <http://foodtech-mag.com/deliveroo> (consulté le 20/05/2018).

Foodtech Mag. « Qu'est-ce que la FoodTech ? ». In : *Foodtech Mag*. <http://foodtech-mag.com/quest-ce-que-la-foodtech#comment-10> (consulté le 20/05/2018).

Frichti. « Frichti ». In : *Frichti*. <https://www.frichti.co/#bienvenue> (consulté le 04/08/2018).

FROMENT, Etienne. « Deliveroo tacle UberEats : 'On préfère la qualité au chiffre d'affaires' ». In : *Le Soir Plus*. <http://plus.lesoir.be/64660/article/2016-10-19/deliveroo-tacle-ubereats-prefere-la-qualite-au-chiffre-daffaires> (consulté le 04/08/2018).

GENY, Vincent. « Étude : l'impact du marketing d'influence en 2018 ». In : *Socialwall*. <https://socialwall.me/fr/influenceur-etude-2018-marketing-influence/> (consulté le 31/07/2018).

GHOSH, Shona. « Deliveroo's revenue grew 611% to £129 million in 2016 ». In : *Business Insider UK*. <http://uk.businessinsider.com/deliveroo-revenue-losses-results-128-million-2016-2017-9?IR=T> (consulté le 26/07/2018).

GILBERT, Dan. « How Brainlabs Supercharged Deliveroo's Offering through Search Advertising ». In : *Think with Google*. <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-gb/advertising-channels/search/how-brainlabs-supercharged-deliveroos-offering-through-search-advertising/> (consulté le 08/08/2018).

Glabs Consulting. « Histoire des reseaux sociaux : leurs débuts et ascensions ! ». In : *Glabs Consulting*. <https://glabs-consulting.fr/histoire-des-reseaux-sociaux/> (consulté le 31/07/2018).

GODARD, Sarah. « Mathieu de Lophem, intrapreneur jusque dans l'assiette ». In : *L'Echo*. <https://www.lecho.be/dossier/portraits/Mathieu-de-Lophem-intrapreneur-jusque-dans-l-assiette/9975509> (consulté le 13/06/2018).

Graphéine. « Le nouveau logo Deliveroo fait un bond en avant ! ». In : *Graphéine, graphic design*. <https://www.graphéine.com/actulogo/nouveau-logo-deliveroo> (consulté le 25/04/2018).

GRAYDON, Natasha. « More restaurants, more towns and cities, more amazing food ». In : *Deliveroo Foodscene*. <https://foodscene.deliveroo.co.uk/food-trends/deliveroo-launches-marketplace-plus.html> (consulté le 26/07/2018).

HIRSCHBERG, Carsten & RAJKO, Alexander & SCHUMACHER, Thomas & WRULICH, Martin. « The changing market for food delivery ». In : *McKinsey&Company*. <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/the-changing-market-for-food-delivery#0> (consulté le 30/07/2018).

HOANG-XUAN, Minh Loïc. « Mon décryptage du nouveau logo Deliveroo : un style géométrique ». In : *LinkedIn*. <https://fr.linkedin.com/pulse/mon-décryptage-du-nouveau-logo-deliveroo-un-style-hoang-xuan> (consulté le 25/04/2018).

Hotpopote. « Dans le QG de Deliveroo (1/2) : 'C'est horrible mais plus il fait moche, plus on est heureux !' ». In : *Hotpopote, hot spots & fresh popote*.

<http://www.hotpopote.com/deliveroo-bruxelles-brussels-start-up/> (consulté le 01/08/2018).

Hotpopote. « Dans le QG de Deliveroo (2/2) : 'Avec Take Eat Easy, on pouvait cohabiter. Uber, c'est un rouleau compresseur !' ». In : *Hotpopote, hot spots & fresh popote*. <http://www.hotpopote.com/deliveroo-bruxelles-brussels-uber-take-eat-easy/> (consulté le 08/06/2018).

Instagram. « Deliveroo Belgium (@deliveroo_be) ». In : *Instagram*. https://www.instagram.com/deliveroo_be/ (consulté le 17/08/2018).

Instagram. « Roo Community Belgium (@roocommunitybe) ». In : *Instagram*. <https://www.instagram.com/roocommunitybe/> (consulté le 14/08/2018).

JustEat. « Just Eat (Allo Resto) | Livraison de repas à domicile ». In : *JustEat*. <https://www.just-eat.fr> (consulté le 04/08/2018).

KAMBALE KYANDA Michael. « Application de la théorie des effets limités des médias sur la population : Appréciation actuelle du Two-steps flow of Communication dans la ville de Goma ». [PDF]. <https://lireligne.net/oeuvre-a-decouvrir/LiSoA0SurZJo6/Article%20Michael%20sur%20le%20two%20step%20flow%20of%20communication.pdf> (consulté le 09/08/2018).

KHARPAL, Arjun. « Deliveroo raises \$275 million to expand food delivery ». In : *CNBC*. <https://www.cnbc.com/2016/08/05/deliveroo-raises-275-million-to-expand-food-delivery.html> (consulté le 26/07/2018).

L'ADN. « Deliveroo lance sa nouvelle campagne publicitaire ». In : *L'ADN*. <http://www.ladn.eu/news-business/actualites-startups/deliveroo-lance-sa-nouvelle-campagne-publicitaire/> (consulté le 05/08/2018).

LAGANE, Christophe. « Les livraisons de Deliveroo détournées par des pirates affamés ». In : *Silicon*. https://www.silicon.fr/livraisons-de-deliveroo-detournees-par-des-pirates-affames-163412.html?inf_by=5b6b0bd3671db80d2b8b4811 (consulté le 05/06/2018).

LAUSSON, Julien. « Des hackers ont piraté Uber et dérobé les informations de 57 millions de clients ». In : *Numerama Business*. <https://www.numerama.com/business/308272-des-hackers-ont-pirate-uber-et-vole-les-informations-de-57-millions-de-clients.html> (consulté le 05/06/2018).

Lee Shannon. « What Deliveroo Did To Get Traction And Become a Billion-Dollar Company ». In : *Referral Candy Blog*. <https://www.referralcandy.com/blog/deliveroo-marketing-strategy/> (consulté le 05/08/2018).

Le Soir Plus. « Deliveroo a plus que triplé son chiffre d'affaires en Belgique en 2017 ». In : *Le Soir Plus*. <http://plus.lesoir.be/167352/article/2018-07-10/deliveroo-plus-que-triple-son-chiffre-daffaires-en-belgique-en-2017> (consulté le 26/07/2018).

Le Soir Plus. « Rudi Vervoort au « Soir »: 'UberEats ou Deliveroo, c'est une forme d'esclavage' ». In : *Le Soir Plus*. <http://plus.lesoir.be/148693/article/2018-03-31/rudi-vervoort-au-soir-ubereats-ou-deliveroo-cest-une-forme-desclavage> (consulté le 14/08/2018).

LogoNews. « Deliveroo, le (nouveau) vrai visage du Kangourou ». In : *LogoNews*. <http://logonews.fr/2016/09/08/13343/> (consulté le 25/04/2018).

Medium. « Deliveroo : The making of an on-demand giant ». In : *Medium, Startup and modern business stories*. <https://medium.com/startup-and-modern-business-stories/deliveroo-the-making-of-an-on-demand-giant-39ce85849726> (consulté le 28/06/2018).

MIKOLAJCZAK, Charlotte. « Deliveroo va sillonner Knokke et aimerait faire pareil à Ostende ». In : *La Libre*. <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/deliveroo-va-sillonner-knokke-et-aimerait-faire-pareil-a-ostende-5953e554cd706e263e810233> (consulté le 28/06/2018).

O'HEAR, Steve. « Armed with a push-bike and \$25 million, Europe Beckons for premium take-out service Deliveroo ». In : *TechCrunch*. <https://techcrunch.com/2015/01/29/deliveroo-hoo/> (consulté le 20/03/2018).

OLSON, Parmy. « Here's How Deliveroo Built An Army Of 5,000 Drivers In Just 3 Years ». In : *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/parmyolson/2016/02/17/deliveroo-army-5000-drivers-3-years/#2c91c2aa20bd> (consulté le 30/07/2018).

PATHIAKI, Katie. « Deliveroo records £129m loss despite 611% increase in revenue ». In : *The Caterer*. <https://www.thecaterer.com/articles/511664/deliveroo-records-129m-loss-despite-611-increase-in-revenue> (consulté le 26/07/2018).

PHILIPPS, John. « William Shu, un 'self made man' de la restauration à domicile, à vélo ». In : *Le Parisien*. <http://www.leparisien.fr/high-tech/william-shu-un-self-made->

[man-de-la-restauration-a-domicile-a-velo-01-04-2016-5678459.php](#) (consulté le 23/07/2018).

POLLASTRI, Victoria Anaïs. « En plein boum, les livraisons à vélo surfent sur la vague écolo ». In : *ladepeche.fr*. <https://www.ladepeche.fr/article/2016/07/26/2390779-plein-boum-livraisons-velo-surfent-vague-ecolo.html> (consulté le 08/06/2018).

Références Le Soir. « Google en 15 chiffres fous ». In : *Références Le Soir*. <https://references.lesoir.be/article/google-en-15-chiffres-fous/> (consulté le 13/08/2018).

RODIONOVA, Zlata. « Deliveroo: Five surprising facts you may not know about the fast food app ». In : *The Independent*. <https://www.independent.co.uk/news/business/news/deliveroo-five-things-you-didnt-know-a7586136.html> (consulté le 01/08/2018).

ROLLAND, Sylvain. « Deliveroo s'approche du milliard de dollars de fonds levés ». In : *La Tribune*. <https://www.latribune.fr/technos-medias/deliveroo-s-approche-du-milliard-de-dollars-de-fonds-leves-758747.html> (consulté le 26/07/2018).

RONFAUT, Lucie. « Sa nouvelle levée de fonds valorise Deliveroo à 2 milliards de dollars ». In : *LeFigaro.fr, tech&web*. <http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2017/09/25/32001-20170925ARTFIG00133-sa-nouvelle-leeve-de-fonds-valorise-deliveroo-a-2-milliards-de-dollars.php> (consulté le 26/07/2018).

Roo Community Belgique. « Bienvenue dans la Roocommunity ». In : *Roo Community Belgique*. <https://be-fr.roocommunity.com> (consulté le 14/08/2018).

Roo Community Belgique. « Roo deals ». In : *Roo Community Belgique*. <https://be-fr.roocommunity.com/roo-deals-2/> (consulté le 14/08/2018).

Roo Community Belgique. « Une nouvelle rémunération plus juste basée sur la distance vient d'être mise en place! ». In : *Roo Community Belgique*. <https://be-fr.roocommunity.com/2018/07/23/dynamic-fees-announcement/> (consulté le 14/08/2018).

Roo Community France. « Santé et hygiène : quelques conseils ». In : *Roo Community France*. <https://fr.roocommunity.com/2018/04/26/sante-hygiene-quelques-conseils/> (consulté le 01/08/2018).

RT France. « Ubérisation : les sociétés comme Deliveroo ne sont pas là pour créer un service mais une servitude ». In : *RT France*. <https://francais.rt.com/opinions/42454-uberisation-societes-comme-deliveroo-ne-sont-pas-la-creer-service-mais-servitude> (consulté le 26/07/2018).

RUSSEL, Géraldine. « Ce que cache exactement le nouveau mot 'ubérisation' ». In : *LeFigaro.fr, tech&web*. <http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2015/11/09/32001-20151109ARTFIG00210-ce-que-cache-exactement-le-nouveau-mot-uberisation.php> (consulté le 20/05/2018).

SCHMIDT, Vincent. « Croissance à deux chiffres pour Deliveroo ». In : *DH.be*. http://www.dhnet.be/conso/consommation/croissance-a-deux-chiffres-pour-deliveroo-5b4637fc55324d3f134eac78?utm_source=dlvr.it&utm_medium=twitter (consulté le 03/08/2018).

SICART, Juliette. « Étude sémantique sur l'univers de la Livraison de Repas ». In : *Clustaar SEO & Data - La Data Science au Service du SEO*. <https://seo-data.clustaar.com/blog/univers-livraison-de-repas/> (consulté le 08/08/2018).

SMart. « Coursiers à vélo et Deliveroo : les enseignements d'un combat social ». [PDF]. https://smartbe.be/wp-content/uploads/2018/07/06-2018-deliveroo_final.pdf (consulté le 15/08/2018).

Takeaway.com. « Takeaway.com | Livraison de repas à domicile ». In : *Takeaway.com*. <https://www.takeaway.com/be> (consulté le 04/08/2018).

The Gay UK. « Deliveroo just changed its name for pride ». In : *The Gay UK*. <https://www.thegayuk.com/deliveroo-just-changed-its-name-for-pride/> (consulté le 11/08/2018).

Top/Com. « Deliveroo livre sa nouvelle campagne ». In : *Top/Com*. <http://www.topcom.fr/breve/deliveroo-livre-sa-nouvelle-campagne/> (consulté le 05/08/2018).

TRAINO, Nicolas. « Deliveroo : 'Avec leurs commissions, moi, restaurateur, je ne gagne rien, je ne perds rien, ça ne sert à rien' ». In : *BFM avec RMC*. <https://rmc.bfmtv.com/emission/deliveroo-avec-leurs-commissions-moi-restaurateur-je-ne-gagne-rien-je-ne-perds-rien-ca-ne-sert-a-rien-1241406.html> (consulté le 16/08/2018).

Twitter. « Deliveroo Belgium ». In : *Twitter*. https://twitter.com/Deliveroo_Be (consulté le 17/08/2018).

UberEats. « Les repas de vos restos préférés, livrés rapidement | Uber Eats ». In : *UberEats*. <https://www.ubereats.com/fr-BE/> (consulté le 04/08/2018).

WALTERS, Sarah. « Top flight takeaway: Deliveroo brings Manchester restaurants to the door ». In : *Manchester EveningNews*. <https://www.manchestereveningnews.co.uk/whats-on/food-drink-news/top-flight-takeaway-deliveroo-brings-9008216> (consulté le 03/04/2018).

Weber Shandwick. « Tendances alimentaires 2017 en Belgique ». [PDF]. <http://webershandwick.be/wp-content/uploads/2017/03/2017-Tendances-Alimentaires-en-Belgique.pdf> (consulté le 30/07/2018).

Wegoost. « La Food Tech, qu'est-ce que c'est ? ». In : *Wegoost*. <https://www.wegoost.com/blog/digitalisation/food-tech-quest-cest/> (consulté le 20/05/2018).

Wikipédia. « Deliveroo ». In : *Wikipédia*. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Deliveroo> (consulté le 20/03/2018).

YouLoveWords. « Deliveroo : entre punchlines épicées et articles gourmands ». In : *YouLoveWords*. <https://www.youlovewords.com/portfolio/deliveroo-entre-punchlines-epicees-articles-gourmands> (consulté le 03/08/2018).

LIVRE :

ICHBIAH, Daniel. *Comment être n°1 sur Google pour les nuls*. Paris : Éditions First, 2018. 413 pages.

COURS :

STEENSELS, Delphine. *Atelier de l'image : BAC2*. Jemeppe : Haute École de la Province de Liège. Communication, 2017. Notes de cours.

LECERF, Isabelle. *Sociologie de la communication : BAC2*. Jemeppe : Haute École de la Province de Liège. Communication, 2017. Notes de cours.

PERSONNES RESSOURCES :

CLOOT, Amandine

Service Économie du journal Le Soir

Journaliste

100 Rue Royale – 1000 BRUXELLES

30 avril 2018

ROCCA, Marco

Faculté de droit et de science politique de l'ULiège (École liégeoise de criminologie Jean Constant)

Chargé de cours

Quartier Agora – Place des orateurs, 3 – 4000 LIÈGE

16 mars 2018

KÉFER, Fabienne

Faculté de droit et de science politique de l'ULiège (École liégeoise de criminologie Jean Constant)

Chargé de cours

Quartier Agora – Place des orateurs, 3 – 4000 LIÈGE

20 février 2018

IMAGES :

FIGURE 5 : **EC Europa.** « Introduction to Deliveroo ». [PDF]. http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/image/document/2016-6/deliveroo_13855.pdf (consulté le 29/07/2018).

FIGURE 6 : **CB Insights.** « The Periodic Table of Food Tech ». In : *CB Insights*. <https://www.cbinsights.com/research/periodic-table-food-tech-startups/> (consulté le 20/05/2018).

FIGURE 7 : **Logo News.** « Deliveroo, le (nouveau) vrai visage du Kangourou ». In : *Logo News*. <http://logonews.fr/2016/09/08/13343/> (consulté le 25/04/2018).

FIGURES 9 A 12 : **Design Studio.** « Deliveroo | DesignStudio ». In : *Design Studio*. <https://design.studio/work/deliveroo> (consulté le 05/06/2018).

FIGURES 13 & 14 : **Deliveroo Business**. « Vous régaler est notre métier ! ». In : *Deliveroo Business*. <https://deliveroo.be/fr/business/about> (consulté le 04/08/2018).

FIGURE 17 : **SICART Juliette**. « Étude sémantique : l'univers de la livraison de repas ». In : *Clustaar*. <https://seo-data.clustaar.com/blog/univers-livraison-de-repas/> (consulté le 08/08/2018).

FIGURE 20 : **KAMBALE KYANDA Michael**. « Application de la théorie des effets limités des médias sur la population : Appréciation actuelle du Two-steps flow of Communication dans la ville de Goma ». [PDF]. <https://lireligne.net/oeuvre-a-decouvrir/LiSoA0SurZJo6/Article%20Michael%20sur%20le%20two%20step%20flow%20of%20communication.pdf> (consulté le 09/08/2018).

FIGURE 24 : **Graphéine**. « Le nouveau logo Deliveroo fait un bond en avant ! ». In : *Graphéine, graphic design*. <https://www.grapheine.com/actulogo/nouveau-logo-deliveroo> (consulté le 25/04/2018).

FIGURE 25 : **Roo Community Belgique**. « Ton équipement Biker ». In : *Roo Community Belgique*. <https://fr.roocommunity.com/2018/03/20/ton-equipement-biker/> (consulté le 01/08/2018).

FIGURE 26 : **Roo Community Belgique**. « The Rider App ». In : *Roo Community Belgique*. <https://roocommunity.com/hourly-riders/> (consulté le 15/08/2017).

Annexes

ANNEXE 1 : Tableau des pays et villes où Deliveroo est présent. Les années d'implantation manquantes n'ont pas été trouvées.

PAYS	VILLE	ANNÉE D'IMPLANTATION
Belgique	Bruxelles	Octobre 2015
	Anvers	Mars 2016
	Gand	Juin 2016
	Liège	Janvier 2017
	Louvain/Leuven	Avril 2017
	Malines/Mechelen	Juin 2017
	Knokke (ville pop-up)	Été 2017 + 2018
	Ostende (ville pop-up)	Été 2017 + 2018
	Bruges	Septembre 2017
	Waterloo	Septembre 2017
	Courtrai/Kortrijk	Mars 2018
	Charleroi	Mai 2018
	Hasselt	Juin 2018
France	Paris	Avril 2015
	Lille	Octobre 2015
	Lyon	Octobre 2015
	Bordeaux	Octobre 2015
	Nantes	Décembre 2015
	Nice	Février 2016
	Strasbourg	Février 2016
	Toulouse	Février 2016
	Rennes	Juin 2016
	Rouen	Juin 2016
	Marseille	Juin 2016
	Arcachon (ville pop-up)	Juin 2016
	Grenoble	Septembre 2016
	Montpellier	Septembre 2016
	Aix en Provence	Novembre 2016
	Reims	Mars 2017
	Tours	Mars 2017
	Dijon	Mai 2017
	Angers	Mai 2017
	Clermont Ferrand	Mai 2017
	Annecy	Septembre 2017
	La Rochelle	Septembre 2017
	Nancy	Septembre 2017
	Orléans	Novembre 2017
	Cannes	Novembre 2017
	Toulon	Novembre 2017
	Caen	Janvier 2018
	Nîmes	Février 2018
	Poitiers	Février 2018
	Metz	Février 2018
	Amiens	Février 2018
Perpignan	Mars 2018	

Brest	Mars 2018
Le Mans	Mars 2018
Avignon	Mars 2018
Le Havre	Mars 2018
Pau	Mars 2018
Besançon	Avril 2018
Mulhouse	Avril 2018
Limoges	Avril 2018
Saint-Etienne	Avril 2018
Bayonne	Mai 2018
Anglet	Mai 2018
Biarritz	Mai 2018
Roubaix	Juin 2018
Tourcoing	Juin 2018
Troyes	Juin 2018
Albi	
Vannes	
Dunkerque	

Australie	Melbourne	Octobre 2015
	Sydney	Octobre 2015
	Brisbane	Avril 2016
	Gold Coast	Septembre 2016
	Perth	Septembre 2016
	Fremantle	Décembre 2016
	Adelaide	Mars 2017
	Canberra	Mars 2017
	Geelong	Juillet 2017
	Westeros	Août 2017
	Wollongong	Août 2017
	Ballarat	
	Bendigo	
	Sunshine Coast	

Allemagne	Berlin	Avril 2015
	München	Juin 2015
	Hamburg	Août 2015
	Düsseldorf	Novembre 2015
	Cologne	Décembre 2015
	Bonn	Août 2017
	Mainz	Août 2017
	Stuttgart	Août 2017
	Leipzig	Août 2017
	Dresden	Août 2017
	Hannover	Août 2017
	Nürnberg	Août 2017
	Essen	Août 2017
	Dortmund	Août 2017

Frankfurt

Hong Kong	Hong Kong	Novembre 2015
Irlande	Dublin	Avril 2015
	Cork	Octobre 2015
	Galway	Novembre 2015
	Limerick	Mai 2016
Italie	Bergamo	
	Bologna	
	Brescia	
	Firenze	
	Genova	
	Milano	
	Modena	
	Monza	
	Padova	
	Parma	
	Pavia	
	Piacenza	
	Roma	
	Torino	
Verona		
Pays-Bas	Amsterdam	Septembre 2015
	Haarlem	Décembre 2015
	Utrecht	Février 2016
	Den Haag	Février 2016
	Eindhoven	Juin 2016
	Rotterdam	Juillet 2016
	Delft	Décembre 2016
	Leiden	Janvier 2017
	Breda	Février 2017
	Den Bosch	Juin 2017
	Tilburg	Juin 2017
	Arnhem	Janvier 2018
	Nijmegen	Janvier 2018
Schiphol (aéroport)	Février 2018	
Amersfoort	Juin 2018	
Singapour	Singapour	Novembre 2015
Espagne	A Coruña	
	Alicante	
	Bercelona	
	Bilbao	
	Madrid	

Malaga
Sant Cugat
Sevilla
Valencia
Zaragoza

Émirats Arabes Unis	Dubai	Novembre 2015
	Abu Dhabi	Décembre 2016

Royaume-Uni	London	Février 2013
	Brighton	Décembre 2014
	Cambridge	Décembre 2014
	Manchester	Décembre 2014
	Aberdeen	
	Aberystwyth	
	Aldershot	
	Ashford	
	Aylesbury	
	Bangor	
	Basildon	
	Basingstoke	
	Bath	
	Bedford	
	Belfast	
	Berkhamsted	
	Beverly	
	Birkenhead	
	Birmingham	
	Bishops Stortford	
	Blackpool	
	Bolton	
	Bournemouth	
	Bracknell	
	Bradford	
	Brentwood	
	Bristol	
	Bury	
	Bury St Edmunds	
	Camberley	
	Canterbury	
	Cardiff	
	Chatham	
	Chelmsford	
	Cheltenham	
	Chester	
	Chichester	
	Colchester	
	Coventry	

Crawley
Derby
Dorking
Dundee
Durham
Eastbourne
Edinburgh
Ellesmere Port
Exeter
Fareham
Gateshead
Glasgow
Gloucester
Guildford
Halifax
Harrogate
Hastings
Hemel Hempstead
Hereford
High Wycombe
Hitchin
Horsham
Huddersfield
Hull
Inverness
Ipswich
Lancaster
Leeds
Leicester
Lincoln
Liverpool
Livingston
Loughborough
Luton
Lytham St Annes
Maidenhead
Maidstone
Mansfield
Middlesbrough
Milton Keynes
Newbury
Newcastle
Newport
Northampton
Norwich
Nottingham
Oxford
Perth-Scotland

Mars 2017

Peterborough
Plymouth
Poole
Portsmouth
Preston
Reading
Reigate
Rochdale
Rotherham
Royal Leamington Spa
Royal Tunbridge Wells
Rugby
Salisbury
Sevenoaks
Sheffield
Shrewsbury
Slough
Southampton
Southend On Sea
Southport
St Albans
St Andrews
Staines
Stevenage
Stirling
Stoke-On-Trent
Stratford Upon Avon
Swansea
Swindon
Tamworth
Taunton
Torquay
Uxbridge
Wakefield
Walsall
Watford
Winchester
Windsor
Woking
Wolverhampton
Worcester
Worthing
York