

Carte Blanche parue dans l'écho le 31 janvier 2018

Deliveroo perd elle les pédales ?

Axel Gautier & Nicolas Neysen

ULiège, HEC Liège.

Contact : agautier@uliege.be et nicolas.neysen@uliege.be

Le bras de fer auquel se livrent Deliveroo et ses coursiers connaît un retentissement médiatique important. Les deux parties sont en désaccord sur le statut des coursiers, salarié ou indépendant, et sur le type de paiement, à la course ou à l'heure. La présente analyse n'a pas pour but de statuer sur ces questions, mais bien d'apporter un éclairage sur ce qui motive tel ou tel choix, avec en toile de fond la littérature économique dédiée aux *business models* des plateformes.

Le secteur des repas préparés et livrés à domicile s'est radicalement transformé ces dernières années. Auparavant, à l'exception des pizzerias, peu de restaurants offraient la possibilité de livrer à domicile et, lorsque c'était le cas, ils organisaient eux même la livraison. Aujourd'hui, des plateformes comme Deliveroo, Uber Eats et autres Amazon Restaurant organisent le service : de la recherche d'un menu sur Internet à la livraison à domicile en passant par la transaction et le paiement.

Ces nouveaux acteurs s'organisent sur un modèle désormais bien compris, celui d'une plateforme qui connecte deux groupes d'utilisateurs qui interagissent au travers de celle-ci. D'un côté, les restaurateurs qui souhaitent offrir des repas livrés à domicile mais en externalisant le service ; de l'autre, les clients qui souhaitent se faire livrer leur repas et profiter d'une offre abondante et de prix attractifs. La plateforme sert d'intermédiaire entre ces deux groupes et crée de la valeur en facilitant les transactions et pour être rentable, elle doit « capturer » une partie de cette valeur.

Et c'est loin d'être facile. Premièrement, la concurrence dans le secteur est rude. Le potentiel de marché se concentre dans les villes, et comme il est facile de créer une plateforme, l'offre se concentre là où est la demande : dans les centres urbains. Vu qu'une plateforme plus importante est plus attractive, tant pour les restaurateurs que pour les clients qui bénéficient d'une offre plus importante, la concurrence entre plateformes s'apparente à une « course à la taille ». Les plateformes se font concurrence *pour* le marché et non *pour une part* du marché, on parle ici de « winner-takes-all market ».

Deuxièmement, pour être rentable il faut une infrastructure performante. La plateforme n'est pas uniquement un intermédiaire en ligne entre restaurateurs et clients, elle dispose aussi d'un réseau de livraison pour acheminer les repas. Il y a donc une « infrastructure physique » coûteuse dont le taux d'utilisation doit être optimisé. Si l'infrastructure fait partie intégrante de la plateforme, c'est parce que justement elle est un facteur clé du succès de celle-ci. Un réseau performant garantit des délais de livraison courts et permet de réduire les coûts, deux éléments importants dans un environnement ultra-compétitif.

Ce que souhaite faire Deliveroo en « changeant » le statut des coursiers et en les rémunérant à la course plutôt qu'à l'heure s'apparente à une externalisation de son infrastructure, avec tous les risques que cela comporte. Avec un réseau composé d'indépendants – qui décident librement quand et pour qui ils travaillent – la plateforme doit s'assurer que le nombre de coursiers est, à toute heure, suffisant pour garantir les délais de livraison. Le passage au paiement à la course rend le travail plus attractif aux périodes de forte demande (midi & soir) et moins attractif aux autres périodes de la journée.

Deliveroo change donc son business model en « sortant » les coursiers de son infrastructure physique pour les considérer au final comme un troisième groupe d'acteurs qu'il faut attirer sur la plateforme. D'ailleurs, on pourrait parfaitement imaginer que cette logique d'externalisation conduise Deliveroo à faire varier la rémunération des courses en fonction de critères tels que le niveau de la demande, le moment de la journée auquel la commande est passée ou même la localisation de celle-ci.

Ce changement de stratégie rend donc la plateforme moins dépendante aux fluctuations de la demande et fait désormais reposer la charge du risque sur les coursiers (ils ne sont payés que s'il y a des courses à réaliser). Cependant, ce choix comporte aussi des risques. En externalisant la livraison, la plateforme devrait, en principe, moins bien contrôler le service avec ce que cela comprend comme incertitude, notamment en termes de disponibilité (un coursier pourrait être indisponible car travaillant pour une plateforme concurrente) et de satisfaction du client (un repas livré froid serait toujours perçu comme étant de la faute de la plateforme).

Bref, l'avenir nous dira si ce changement de business model sera suffisant pour garantir la pérennité des activités de Deliveroo et satisfaire tous les groupes en présence, en ce compris celui des livreurs.