

Table des matières

Introduction	1
Partie I - Place et portée de l'industrie de la livraison de repas à domicile en Chine	4
A) L'émergence et le développement d'une nouvelle industrie	4
1. <i>La phase de démarrage (2000 – 2010)</i>	4
2. <i>La phase de croissance (2011 – 2016)</i>	6
3. <i>La phase de maturité (2017 – aujourd'hui)</i>	8
B) Pour quels consommateurs ?	10
1. <i>Analyse démographique et comportementale des consommateurs chinois</i>	10
2. <i>Impact de la livraison de repas à domicile sur la culture culinaire chinoise : enquête</i>	14
C) Les chevilles ouvrières de ce nouveau secteur de service	17
1. <i>Qui sont les livreurs de repas à domicile en Chine ?</i>	17
2. <i>Des conditions de travail controversées</i>	19
Partie II - L'impact de la pandémie de Covid-19 sur le secteur de la restauration et de la livraison de repas à domicile en Chine	22
A) Gestion de la crise sanitaire en Chine	22
1. <i>La politique « zéro-Covid »</i>	22
2. <i>La sécurité alimentaire</i>	25
B) Le secteur de la restauration en danger	26
1. <i>Impact économique de la crise sanitaire sur le secteur de la restauration en Chine</i>	26
2. <i>La livraison de repas à domicile : une solution à double tranchant</i>	27
Partie III – Quand la technologie se met au service de la livraison de repas à domicile	31
A) La digitalisation de la société chinoise.....	31
1. <i>Les facteurs favorisant le taux de pénétration d'Internet en Chine</i>	31
2. <i>Le modèle économique « online-to-offline »</i>	32
B) Meituan vs. Ele.me : un duopole asymétrique	34
1. <i>Le modèle concurrentiel « 2+N »</i>	34
2. <i>Analyse concurrentielle des ressources et des capacités des deux plateformes</i>	36
Conclusion	40
Annexes	40
Bibliographie	58

Introduction

Ces dix dernières années, le marché de la livraison de repas à domicile en Chine a connu une évolution phénoménale, propulsant le pays au rang de leader mondial. Cette ascension est majoritairement due à la transformation des habitudes de consommation des Chinois. En effet, avec l'intensification de leur rythme de vie, l'explosion du e-commerce et le contexte sanitaire dans lequel se trouve le pays, les consommateurs chinois ont de plus en plus d'exigences et cherchent des moyens plus rapides, pratiques et sécurisés de se procurer de la nourriture.

Il y a un an, en travaillant sur un projet entrepreneurial porté sur le développement d'une plateforme de livraison à la demande spécialisée dans le prêt-à-porter, j'ai découvert ma passion pour le marketing et l'étude de marché. Ainsi, j'ai choisi de traiter le sujet de la livraison de repas à domicile, car il dépeint parfaitement l'environnement socio-culturel actuel de la Chine, tout en permettant d'analyser différents phénomènes économiques et marketing, tels que l'évolution du modèle économique O2O. Le terme anglais O2O signifie « *online-to-offline* » et dans l'autre sens « *offline-to-online* », ce qui se traduit littéralement par « en ligne vers hors ligne » et « hors ligne vers en ligne ». Il caractérise les entreprises qui ont une présence physique et proposent des services en ligne, ainsi que les entreprises en ligne qui offrent également des services hors ligne¹. Ce modèle économique peut par exemple inclure des sociétés de transport à la demande, comme Uber, qui mettent en relation des clients avec des chauffeurs indépendants via leur application mobile. L'essor du modèle O2O en Chine a donc contribué à la popularité croissante de la livraison de repas en encourageant un grand nombre de restaurants à rejoindre des plateformes de livraison pour accroître leur visibilité.

Cette étude de l'industrie de la livraison de repas à domicile en Chine sera réalisée en suivant la méthode de l'analyse PESTEL. L'analyse PESTEL est un outil très utilisé en stratégie d'entreprise. Elle permet de mettre en évidence six facteurs qui définissent l'environnement d'une industrie : les facteurs Politiques, Économiques, Sociaux, Technologiques, Écologiques

¹ Saikat Hosen, "O2O Business Model of Meituan in China", Global Disclosure of Economics and Business, 2019, 8, n°2, p. 2, https://www.researchgate.net/publication/343788746_O2O_Business_Model_of_Meituan_in_China, consulté en février 2023.

et Juridiques (*Legal* en anglais)². Ces six facteurs seront abordés dans les différentes parties de ce mémoire qui s'articulera autour de la question suivante : quel rôle la pandémie et l'évolution de la technologie ont-elles joué dans l'expansion du marché de la livraison de repas à domicile en Chine ?

Cette industrie s'étant récemment développée en Chine, il peut être difficile de trouver des ouvrages qui y sont dédiés. Par conséquent, mes sources proviennent majoritairement d'articles dans des revues académiques et de sources Internet. Toutefois, avec la croissance fulgurante du marché de la livraison de repas à domicile en Chine, plusieurs instituts de recherche se sont penchés sur ce sujet. Pour étayer mes analyses, j'ai donc utilisé des données provenant d'enquêtes et de rapports rédigés par des cabinets d'étude de marché tels que Daxue Consulting. Ce cabinet, basé en Chine, se spécialise dans l'analyse des tendances socio-économiques du marché chinois et fournit aux entreprises des informations clés pour mieux comprendre le marché et planifier leur implantation. Ces sources se sont avérées particulièrement utiles, car elles m'ont permis de m'immerger dans le monde professionnel de l'analyse marketing et d'ainsi réaliser ma propre enquête³.

L'objectif de cette enquête était d'explorer deux des hypothèses soulevées par mon sujet, à savoir l'impact que la croissance du marché de la livraison de repas à domicile en Chine pourrait avoir sur la culture culinaire chinoise et la possible individualisation de cette dernière. Pour cela, j'ai interrogé un panel de cent-seize personnes via un questionnaire que j'ai publié sur le site d'étude de marché chinois Wenjuan.com. Ce site permet de réaliser tout type de sondage et de le rendre public pour que les utilisateurs de la plateforme et les personnes ayant reçu le lien puissent y répondre. Le choix de cette plateforme n'a pas été anodin. En effet, il était important qu'elle soit utilisable en Chine.

J'ai commencé par partager mon enquête dans mon entourage, puis j'ai laissé des utilisateurs anonymes y répondre directement sur le site. Le seul critère de sélection pour participer à cette enquête était de vivre ou d'avoir vécu en Chine au cours de ces cinq dernières années, afin que les réponses soient les plus pertinentes possible. C'est pour cette raison que j'ai rédigé les questions en mandarin. Bien que cent-seize personnes ne soient qu'une petite

² Richard Whittington, Patrick Regnér, Duncan Angwin, Gerry Johnson et Kevan Scholes, *Fundamentals of Strategy*, Harlow: Pearson Education Limited, 2021, p.23.

³ Colombe Nguimbi, « Zhongguo waimai songcan hangye jiqi dui zhongguoren xiaofei xiguan de yingxiang » 中国外卖送餐行业及其对中国人消费习惯的影响 (L'industrie de la livraison de repas en Chine et son impact sur les habitudes de consommation des Chinois), <https://www.wenjuan.com/s/yaQ7niY/#>, réalisé en avril 2023.

partie de la population chinoise, ce sondage constitue une première approche sur les hypothèses et fournit des indications sur les habitudes de consommation des Chinois. De plus, l'échantillon est suffisamment diversifié, comprenant des hommes et des femmes de différents âges et venant de différentes provinces chinoises.

Ce mémoire est divisé en trois grandes parties. La première traite de la place et de la portée de l'industrie de la livraison de repas à domicile en Chine. Cette partie introductive présente l'industrie dans sa globalité, en se concentrant sur le profil des consommateurs et des livreurs. La deuxième partie étudie l'impact de la pandémie de Covid-19 sur le secteur de la restauration et de la livraison de repas en Chine. Enfin, la troisième partie est une analyse de l'impact de l'évolution de la technologie sur l'industrie de la livraison de repas à domicile. Cette partie illustre l'état actuel du marché avec une étude de cas comparative des deux principales plateformes chinoises de livraison de repas, Meituan et Ele.me.

Partie I - Place et portée de l'industrie de la livraison de repas à domicile en Chine

Cette partie a pour but de fournir une vue d'ensemble de l'industrie de la livraison de repas à domicile en Chine en se concentrant sur trois objectifs principaux. Le premier consiste à examiner le cycle de vie de cette industrie. Le cycle de vie d'une industrie se compose de quatre étapes distinctes. Tout d'abord, il y a la phase de démarrage, également appelée phase d'introduction ou phase de développement. Ensuite, l'industrie entre dans une phase de croissance rapide. Cette période est suivie par une phase de maturité où la croissance ralentit considérablement. Enfin, l'industrie entre dans une phase de déclin marquée par une croissance très lente, voire nulle, signalant la fin de son cycle de vie⁴. Seules les trois premières phases seront traitées, car l'industrie de la livraison de repas à domicile en Chine n'est pas encore entrée dans sa phase de déclin. Le deuxième objectif de cette partie vise à analyser les habitudes de consommation des Chinois en utilisant une approche démographique et comportementale. Enfin, le troisième objectif est de mieux comprendre le profil et les conditions de travail des livreurs, qui constituent une partie essentielle de cette industrie.

A) L'émergence et le développement d'une nouvelle industrie

1. La phase de démarrage (2000 – 2010)

Selon le modèle des « cinq forces de Porter » utilisé en stratégie d'entreprise, il existe cinq forces concurrentielles qui permettent d'évaluer le potentiel d'une industrie : la concurrence au sein du secteur, la menace de nouveaux entrants, la menace des produits de substitution, le pouvoir de négociation des fournisseurs et le pouvoir de négociation des clients⁵. Les différentes phases du cycle de vie d'une industrie permettent ainsi d'analyser l'évolution

⁴ Richard Whittington, Patrick Regnier, Duncan Angwin, Gerry Johnson et Kevan Scholes, op. cit., p.53.

⁵ Ibid., p.43.

de ces cinq forces. Pendant la phase de démarrage, il est courant de constater une présence limitée d'acteurs sur le marché. À ce stade du cycle de vie de l'industrie, la pérennité de celle-ci est encore incertaine, et le niveau de risques élevé peut dissuader de nombreux acteurs potentiels d'entrer sur le marché. C'est une période expérimentale qui offre aux entreprises l'opportunité de différencier leurs produits, c'est-à-dire de les démarquer de ceux de leurs concurrents⁶. Pendant cette phase de développement, le faible nombre d'acteurs et l'incertitude du marché entraînent une compétitivité très faible. Cependant, les entreprises doivent financer leurs opérations, leurs investissements en recherche et développement, ainsi que leur marketing, ce qui leur coûte cher et leur rapporte peu de bénéfices.

En ce qui concerne l'industrie de la livraison de repas à domicile, elle a d'abord émergé aux États-Unis avant de se développer en Chine. La plateforme World Wide Waiter, connue aujourd'hui sous le nom de Waiter.com, a été fondée en 1995 à Santa Monica, en Californie. Elle est considérée comme l'une des premières plateformes au monde à avoir proposé un service de livraison de repas⁷. En Chine, l'industrie de la livraison de repas à domicile a démarré avec les commandes téléphoniques. Ce système a commencé à être utilisé par des chaînes étrangères, des restaurants de nouilles et des restaurants spécialisés dans les cuisines régionales. Il permettait aux clients de passer leurs commandes par téléphone et d'indiquer leur adresse pour être livrés par un coursier. La chaîne de fast-food américaine McDonald's a été un précurseur dans ce domaine en lançant son service de livraison McDelivery en Chine dans les années 90. McDonald's s'est implantée sur le marché chinois à cette même période à Shenzhen, et depuis, la chaîne compte plus de 4 500 restaurants dans le pays⁸. McDelivery a grandement contribué au développement de McDonald's en Chine grâce à sa facilité d'utilisation et aux différentes stratégies marketing mises en place par l'entreprise pour inciter les consommateurs à utiliser ce service⁹.

Bien que ce mode de livraison de repas à domicile existe toujours aujourd'hui et qu'il ait participé à l'émergence de ce marché en Chine, il n'a pas connu une adoption généralisée dans le pays. En effet, même si la livraison téléphonique a été une première réponse aux besoins des

⁶ Richard Whittington, Patrick Regnér, Duncan Angwin, Gerry Johnson et Kevan Scholes, op. cit., p.54.

⁷ Elizabeth Jackson, "History Of Food Delivery And How It's Changed", 18 novembre 2021, <https://www.thistle.co/learn/thistle-thoughts/history-of-food-delivery-and-how-its-changed>, consulté en avril 2023.

⁸ Shawn Baldwin, "How McDonald's Won Over China", 28 février 2023, <https://www.cnn.com/2023/02/28/how-mcdonalds-won-over-china.html>, consulté en avril 2023.

⁹ Daxue Consulting, "100,000 McDonald's burger box cat houses fly off the shelf in one day", 30 décembre 2021, <https://daxueconsulting.com/mcdonalds-china-cat-box-campaign/>, consulté en avril 2023.

consommateurs chinois, elle était limitée en termes de modes de paiement et de délais de livraison, qui n'étaient pas suffisamment rapides et pratiques face à la demande croissante de livraison de repas à domicile à cette époque¹⁰. De plus, ce mode de livraison n'était utilisé que par certains restaurants locaux, et ne couvrait pas l'ensemble du territoire. C'est donc quelques années plus tard, avec la création d'Ele.me (饿了么), la première plateforme chinoise de livraison de repas à domicile, que l'industrie a réellement commencé à se développer. Ele.me est une plateforme de services O2O fondée par les entrepreneurs Mark Zhang et Jack Kang en 2009 à Shanghai. Elle permet aux consommateurs chinois de commander des repas en ligne provenant de restaurants partenaires. Au début, la plateforme se focalisait sur les livraisons dans les campus, en ciblant les étudiants. Son lancement a été suivi par l'entrée d'un nouvel acteur : Meituan (美团). La plateforme a été fondée à Pékin en 2010 par l'homme d'affaires Wang Xing. Initialement spécialisée dans les commandes groupées, Meituan n'avait pas encore de service de livraison de repas à domicile. Ces deux plateformes ont été spécialement conçues pour être facilement utilisables sur ordinateur ou téléphone, favorisant ainsi leur taux de pénétration. Le taux de pénétration représente le pourcentage d'une population ou d'un marché ayant adopté un produit ou un service, c'est-à-dire la proportion de personnes qui utilisent un produit ou un service par rapport à l'ensemble de la population¹¹. C'est un indicateur utilisé pour évaluer le succès potentiel d'un produit ou la croissance d'un marché.

2. La phase de croissance (2011 – 2016)

La deuxième phase du cycle de vie d'une industrie se caractérise par une forte croissance, stimulée par le développement de nouveaux produits qui suscitent l'intérêt des consommateurs et augmentent les bénéfices des acteurs du marché. Toutefois, atteindre un seuil de rentabilité peut demeurer difficile, car les entreprises doivent continuer à investir dans leur marketing afin de gagner une part de marché supérieure à celle de leurs concurrents¹². Pendant la phase de croissance, leurs principaux objectifs sont d'améliorer la qualité de leurs produits et d'élargir

¹⁰ Li Yixuan 李艺璇, « 2020 Nian zhongguo canyin waimai hangye gailan » 2020 年中国餐饮外卖行业概览 (Aperçu de l'industrie de la livraison de repas en Chine en 2020), 9 avril 2020, p.6, <https://www.leadleo.com/report/reading?id=5e8bf38b3b33f4285f6ef788>, consulté en janvier 2023.

¹¹ Bertrand Bathelot, « Taux de pénétration », 2 février 2020, <https://www.definitions-marketing.com/definition/taux-de-penetration/>, consulté en mai 2023.

¹² Richard Whittington, Patrick Regné, Duncan Angwin, Gerry Johnson et Kevan Scholes, op. cit., p.54.

leur couverture. Cela implique d'accroître la présence de leurs produits dans différentes zones géographiques ou auprès d'un plus grand nombre de clients. À ce stade, le marché n'est pas très compétitif, car il regorge encore d'opportunités. Les barrières à l'entrée sont donc relativement faibles, étant donné que les concurrents manquent encore d'expérience et que leur base de clientèle n'est pas encore solide. En stratégie d'entreprise, les barrières à l'entrée sont les obstacles qu'une entreprise doit surmonter pour pénétrer un nouveau marché¹³. Cela signifie que lorsque le nombre de concurrents est limité et que le marché est en pleine expansion, il est relativement facile pour de nouveaux entrants de trouver leur place.

Ainsi, à partir de 2011, avec le développement progressif de nouvelles technologies et l'entrée sur le marché de nouveaux acteurs tels que le site de commande de repas en ligne ABC (ABC 订餐网) lancé à Shenzhen, l'industrie de la livraison de repas à domicile en Chine est entrée dans sa phase de croissance. En 2013, pour fidéliser sa clientèle et accroître sa part de marché, Ele.me a augmenté ses investissements en marketing en proposant régulièrement des réductions aux étudiants¹⁴. À la même période, Meituan et Baidu ont respectivement lancé leurs plateformes de livraison de repas à domicile, Meituan Waimai (美团外卖) et Baidu Waimai (百度外卖). Ces trois géants de la livraison de repas ont permis aux consommateurs, qui passaient principalement leurs commandes depuis un ordinateur, de migrer progressivement vers les applications mobiles.

Ces plateformes de livraison de repas ont répondu aux problématiques de paiement et de temps rencontrées lors de la phase d'introduction de l'industrie. Elles ont connecté les restaurants aux clients en mettant en ligne les menus et en leur permettant de régler directement dessus. De plus, elles ont commencé à utiliser l'intelligence artificielle (IA) et des algorithmes précis pour calculer les itinéraires des livreurs, transmettre des informations en temps réel sur la livraison et assurer des délais de livraison rapides¹⁵. Ces technologies permettent de calculer la distance entre les livreurs et les restaurants, ainsi que celle entre les restaurants et les clients, afin de réduire la longueur du trajet et d'éviter la détérioration de la qualité des repas pendant la livraison. Les algorithmes et l'IA permettent également aux plateformes d'analyser les

¹³ Richard Whittington, Patrick Regnér, Duncan Angwin, Gerry Johnson et Kevan Scholes, op. cit., p.45.

¹⁴ Li Yixuan 李艺璇, op. cit., p.6.

¹⁵ Ibid., p.10.

commandes des consommateurs pour leur recommander des plats personnalisés et ainsi augmenter leur taux de fidélité.

Cependant, l'utilisation de stratégies marketing et de technologies similaires a finalement entraîné une concurrence intense entre les plateformes de livraison de repas, qui cherchaient désormais à se démarquer aux yeux des consommateurs pour obtenir une part de marché plus importante. Cela a conduit l'industrie à entrer dans sa phase de maturité.

3. La phase de maturité (2017 – aujourd'hui)

Contrairement aux deux phases précédentes, la phase de maturité se caractérise par une faible différenciation, une compétitivité très élevée et des barrières à l'entrée considérables. La menace liée aux nouveaux entrants est très faible, car les acteurs déjà présents sur le marché se disputent la première place. À mesure que les produits et services se standardisent, le pouvoir de négociation des consommateurs augmente¹⁶. En effet, selon le modèle des cinq forces de Porter, lorsqu'une entreprise a des coûts de changement faibles, c'est-à-dire qu'elle propose des produits facilement duplicables à des prix comparables, les clients ont la capacité de faire baisser les prix puisqu'ils peuvent facilement changer de fournisseur¹⁷. Les entreprises doivent donc optimiser leur stratégie marketing pour continuer à fidéliser leur clientèle et ainsi maintenir leur position sur le marché.

En août 2017, Baidu Waimai a été officiellement racheté par Ele.me, marquant ainsi le début de la phase de maturité de l'industrie de la livraison de repas à domicile en Chine, avec Meituan et Ele.me comme acteurs clés de ce secteur concurrentiel¹⁸. En avril 2018, Alibaba, le géant de la technologie, a acquis Ele.me dans son intégralité pour 8,9 milliards d'euros¹⁹. Cette acquisition a opposé une fois de plus Alibaba à son grand rival Tencent, qui détenait 17 % des parts de Meituan jusqu'en novembre 2022. Le 20 septembre 2018, Meituan, désormais Meituan Dianping (美团点评) depuis sa fusion en 2015 avec le groupe spécialisé en recommandation

¹⁶ Richard Whittington, Patrick Regnér, Duncan Angwin, Gerry Johnson et Kevan Scholes, op. cit., p.54.

¹⁷ Ibid., p.48.

¹⁸ Li Yixuan 李艺璇, op. cit., p.6.

¹⁹ Ibid., p.21.

d'activités locales, a été cotée à la bourse de Hong Kong²⁰. L'introduction en bourse représente une étape importante dans l'histoire d'une entreprise, car elle lui permet de vendre des actions à des investisseurs tout en augmentant sa visibilité sur le marché. Pour Meituan, cette étape était cruciale à un moment clé de l'évolution de l'industrie, car les fonds générés par cette cotation en bourse lui ont permis de faire face à la guerre des prix avec Ele.me, en lui fournissant des ressources financières supplémentaires pour soutenir sa croissance et ses initiatives stratégiques.

En termes de chiffres, l'industrie de la livraison de repas à domicile en Chine a généré 471 milliards de renminbi (RMB) en 2018, équivalant à environ 62 milliards d'euros. Cela représentait 10,6 % des revenus totaux de l'industrie alimentaire chinoise à cette époque²¹. En 2019, le marché avait atteint une taille de 654 milliards de RMB, soit environ 86 milliards d'euros. C'est une augmentation de 39 % par rapport à 2018, avec un taux de croissance annuel d'environ 46 %. À la fin de 2019, environ 460 millions de Chinois utilisaient des plateformes de livraison de repas, soit 51 % des 900 millions d'internautes et 54 % de la population urbaine permanente chinoise à cette période²². Actuellement, le marché de la livraison de repas en Chine occupe la première place mondiale, dépassant de trois fois celui des États-Unis²³.

Cependant, ces dernières années, l'industrie de la livraison de repas en Chine a connu un ralentissement de sa croissance en raison de la concurrence de plus en plus intense et de l'impact de la pandémie de Covid-19. Meituan a pu en payer les conséquences en novembre 2022, lorsque Tencent a revendu près de 15 % de ses actions pour une valeur dépassant les 20 milliards de dollars²⁴. Malgré ces défis, l'industrie de la livraison de repas en Chine n'a pas encore atteint la phase de déclin. Les acteurs présents sur le marché peuvent donc ajuster leur stratégie en se tournant vers la diversification de leurs produits, en accordant une attention particulière à l'évolution des habitudes de consommation des Chinois.

²⁰ Li Yixuan 李艺璇, op. cit., p.6.

²¹ Yujie Chen, "The Explosion of China's Food Delivery Industry", 7 février 2020, <https://botpopuli.net/the-explosion-of-chinas-food-delivery-industry/>, consulté en février 2023.

²² Daxue Consulting, "Mobility in China", août 2020, p.12, <https://daxueconsulting.com/wp-content/uploads/2020/08/Mobility-market-in-China-report-by-daxue-consulting.pdf>, consulté en janvier 2023.

²³ Matt Sheehan and Sharon Du, "How Food Delivery Workers Shaped Chinese Algorithm Regulations", 2 novembre 2022, <https://carnegieendowment.org/2022/11/02/how-food-delivery-workers-shaped-chinese-algorithm-regulations-pub-88310>, consulté en février 2023.

²⁴ S&P Capital IQ, "Tencent Holdings Limited Agreed to Spin-Off Meituan (SEHK:3690)", 16 novembre 2022, <https://www.marketscreener.com/quote/stock/MEITUAN-INC-47006634/news/Tencent-Holdings-Limited-agreed-to-Spin-Off-Meituan-SEHK-3690-42610994/>, consulté en mai 2023.

B) Pour quels consommateurs ?

1. Analyse démographique et comportementale des consommateurs chinois

En marketing, la segmentation de marché consiste à diviser les consommateurs en groupes en fonction de caractéristiques spécifiques, afin de les cibler de manière appropriée²⁵. Les chercheurs peuvent définir les segments en se basant sur des critères géographiques, démographiques, psychographiques ou comportementaux²⁶. Les segmentations démographiques et comportementales sont très utilisées par les professionnels du marketing, car elles sont directement liées aux besoins et aux désirs des consommateurs²⁷. L'analyse démographique se concentre sur des caractéristiques telles que l'âge, le genre, l'occupation professionnelle, la classe sociale, ou encore les revenus²⁸. Quant à l'analyse comportementale, elle cible les consommateurs en fonction de leur connaissance, de leur attitude, de leur réaction et de leur mode d'utilisation d'un produit²⁹. Ces deux méthodes ont donc été utilisées dans cette partie pour étudier les habitudes de consommation des Chinois.

Selon une étude de marché réalisée en 2022 par l'institut de recherche MobTech (Mob 研究院), les utilisateurs d'applications de livraison de repas à domicile en Chine sont majoritairement des hommes, représentant 60,6 % du marché, tandis que les femmes représentent 39,4 %³⁰. Les consommateurs sont principalement jeunes. En effet, une enquête réalisée par Meituan en février 2020 révèle que 85 % des personnes interrogées avaient entre 18 et 40 ans, la tranche d'âge la plus importante étant celle des 18-25 ans (36,1 % du panel)³¹. Ces chiffres s'expliquent en partie par le fait qu'en 2020, 51 % des internautes chinois étaient des hommes³² et que 67,8 % avaient entre 10 et 39 ans³³. En termes de situation familiale en

²⁵ Edward Russell, *The Fundamentals of Marketing*, Lausanne: AVA Publishing SA, 2010, p.183.

²⁶ Philip Kotler, Kevin Lane Keller, *Framework for Marketing Management*, Pearson Education Limited 6ème édition, 2015, p.117-122.

²⁷ Ibid., p.117.

²⁸ Edward Russell, op. cit., p.58.

²⁹ Philip Kotler, Kevin Lane Keller, op. cit., p.120.

³⁰ MobTech, « 2022 nianzhong guo jishi peisong hangye yanjiubaogao » 2022 年中国即时配送行业研究报告 (Rapport d'étude sur l'industrie de la livraison à la demande en Chine en 2022), 2022, p.13, <https://www.fxbaogao.com/detail/3273917>, consulté en avril 2023.

³¹ Annexe 2, p.44.

³² Annexe 3, p.45.

³³ Annexe 4, p.46.

2020, 62 % des utilisateurs de plateformes de livraison de repas étaient célibataires, 27 % étaient mariés avec des enfants et 6 % étaient mariés sans enfants³⁴.

Bien que les étudiants aient été la première catégorie ciblée par Ele.me lors de son lancement, ils ne représentent plus que 10 % des utilisateurs en 2022, soit une baisse significative par rapport à 2015 où ils représentaient 30,5 % du marché³⁵. En revanche, les cols blancs, faisant référence aux employés effectuant un travail intellectuel et disposant d'un revenu stable³⁶, ont de plus en plus recours à la livraison de repas, passant de 63 % en 2015 à 83 % en 2022³⁷. Ils vivent principalement dans les grandes métropoles chinoises, où les opportunités professionnelles sont abondantes. Il est donc logique que la majorité des personnes commandant des repas en ligne proviennent des villes de premier et deuxième rang.

Le système de classification par rang divise généralement les villes chinoises en quatre catégories en fonction de leur taille, de leur population, de leur développement urbain et de leur croissance économique. Les quatre principales villes de premier rang sont Pékin, Shanghai, Guangzhou et Shenzhen, qui sont les plus développées du pays en termes d'économie et d'infrastructures. Elles sont suivies par quinze nouvelles villes de premier rang telles que Chengdu, Hangzhou et Chongqing, qui bien qu'étant moins développées que les villes citées plus haut, se distinguent néanmoins des villes de deuxième rang telles que Xiamen et Fuzhou. En outre, il existe soixante-et-onze villes de troisième rang qui sont moins développées que les villes des rangs supérieurs³⁸. Il convient de noter que ce système de classification n'est pas officiel et d'autres catégories peuvent regrouper des villes de quatrième ou cinquième rang. En 2019, 17,7 % des utilisateurs de plateformes de livraison de repas à domicile résidaient dans des villes de premier rang, 25,8 % dans des nouvelles villes de premier rang et 21,6 % dans des villes de deuxième rang³⁹. Cependant, les plateformes de livraison de repas tendent à se développer davantage dans les petites villes. Par exemple, en 2019, Meituan a enregistré une croissance de 45 % dans les villes de troisième, quatrième et cinquième rang⁴⁰.

³⁴ Annexe 5, p.47.

³⁵ Daxue Consulting, "China's Duopoly Food Delivery Market", 30 juin 2022 A, <https://daxueconsulting.com/o2o-food-delivery-market-in-china/>, consulté en décembre 2022.

³⁶ Li Yixuan 李艺璇, op. cit., p.4.

³⁷ Daxue Consulting, 2022 A, op. cit.

³⁸ Siam Commercial Bank, "Know City Tier Before Penetrating Chinese market", 29 octobre 2020, <https://www.scb.co.th/en/personal-banking/stories/business-maker/china-city-tier.html>, consulté en mai 2023.

³⁹ Annexe 6, p.48.

⁴⁰ Daxue Consulting, 2020, op. cit, p.15.

D'un point de vue comportemental, il est intéressant d'examiner la fréquence, le type et la période de consommation des Chinois. Selon une étude menée par iiMedia Research en 2021, 35,2 % des consommateurs se font livrer de la nourriture une à cinq fois par mois, tandis que 27 % se font livrer six à dix fois par mois. En revanche, 18,5 % d'entre eux ne commandent jamais de repas⁴¹. En ce qui concerne le type de commande, la nourriture provenant de fast-foods est très populaire sur les plateformes de livraison, représentant 60,5 % des achats. Elle est suivie par la cuisine occidentale à 47,1 % et les nouilles à 37,4 %⁴². Cela démontre que depuis les livraisons de repas par téléphone, la demande en fast-food et en nouilles n'a cessé d'augmenter. Cette tendance peut s'expliquer par le fait que ces plats sont plus pratiques et rapides à se faire livrer, contrairement à la fondue chinoise qui ne représente que 16,1 % des commandes. Toutefois, l'émergence de nouvelles catégories de consommateurs crée de nouveaux segments. En effet, la demande en repas nutritifs, en salades et en « repas fitness » augmente à mesure que les consommateurs accordent une plus grande importance au concept de vie saine et à la qualité des aliments⁴³. Ces changements dans les habitudes alimentaires s'accompagnent également d'évolutions au niveau du budget des consommateurs. Au quatrième trimestre de 2018, le nombre de commandes de repas d'une valeur supérieure à 40 RMB (5,25 €) a augmenté de 10,2 % par rapport au premier trimestre de 2017. Les commandes de repas d'une valeur supérieure à 100 RMB (13,12 €) ont connu une augmentation de 40 %⁴⁴.

Enfin, avec la diversification des offres sur les plateformes de livraison et l'amélioration des services, la période de commande des Chinois s'est étendue tout au long de la journée, alors qu'auparavant, les commandes étaient plus fréquentes lors du déjeuner et du dîner⁴⁵. Cependant, ces dernières années, une autre tendance a émergé en Chine : l'économie nocturne (夜间经济). Le terme « économie nocturne » fait référence à toutes les activités urbaines qui ont lieu entre 18 heures et 6 heures du matin le lendemain⁴⁶. Cette pratique est encouragée par le gouvernement, avec de nombreux commerces qui prolongent leurs heures d'ouverture. La livraison de nourriture fait partie intégrante de cette structure économique, et les commandes nocturnes connaissent une croissance significative. Au cours des trois premiers trimestres de 2019, les commandes de repas passées entre 18 heures et 6 heures du matin représentaient 35,2 %

⁴¹ Annexe 7, p.49.

⁴² Annexe 8, p.50.

⁴³ Li Yixuan 李艺璇, op. cit., p.12.

⁴⁴ Ibid., p.20.

⁴⁵ Ibid., p.5.

⁴⁶ Ibid., p.4.

de l'ensemble des commandes passées pendant la journée⁴⁷. Les quatre catégories de repas les plus commandées étaient les collations, la cuisine occidentale, la cuisine locale et les fruits de mer. Il convient de noter qu'à la même période, un sondage a révélé qu'environ 40 % des cols blancs dépensaient leur argent principalement la nuit⁴⁸.

Toutes ces évolutions dans les habitudes de consommation des Chinois peuvent être expliquées par l'accélération de leur mode de vie. Depuis son arrivée au pouvoir, le président Xi Jinping promeut l'idéologie du « rêve chinois » (中国梦), qui fait référence à l'expression « the American dream »⁴⁹. D'après Xi Jinping, les objectifs principaux du rêve chinois sont de « restaurer les valeurs du passé, de construire une Chine riche et puissante, de moderniser la société et de rendre le peuple fier et heureux pour maintenir la stabilité économique et sociale du pays »⁵⁰. Le rêve chinois est principalement incarné par la classe moyenne, encouragée à la surconsommation. Le gouvernement estime que la Chine doit axer sa politique sur la consommation domestique⁵¹, afin de ne pas dépendre des importations et de faire de la consommation intérieure sa principale source de croissance économique. Cette politique a certes conduit à une évolution rapide de la société et à l'augmentation du pouvoir d'achat des Chinois, mais elle a également engendré une culture du travail axée sur l'hypercompétitivité et le surmenage. Cette culture est illustrée par un rythme de travail appelé « 996 », qui signifie travailler de 9 heures du matin à 21 heures du soir, six jours par semaine⁵². Il est donc fréquent que les employés fassent des heures supplémentaires, en particulier les cols blancs travaillant dans des secteurs avec des rythmes éreintants. Cela explique en partie pourquoi de plus en plus de cols blancs ont recours à la livraison de nourriture sur leur lieu de travail ou tard le soir, faute de temps pour cuisiner. En 2019, une enquête a révélé que 56 % des consommateurs chinois choisissent la livraison à domicile en raison de leur emploi du temps chargé et limité, qui ne leur permettait pas de consacrer suffisamment de temps à la préparation de leurs repas⁵³.

⁴⁷ Li Yixuan 李艺璇, op. cit., p.15.

⁴⁸ Xinhua, "Chinese white-collar workers embrace nighttime consumption: survey", 3 septembre 2019, http://www.xinhuanet.com/english/2019-09/03/c_138361458.htm, consulté en mai 2023.

⁴⁹ Sébastien Le Belzic, « Le nouveau rêve impérial de Xi Jinping », 28 mars 2013, <https://archive.wikiwix.com/cache/index2.php?url=https%3A%2F%2Fvaleursactuelles.com%2Fnouveau-r%25C3%25Aave-imp%25C3%25A9rial-xi-jinping20130326.html>, consulté en février 2023.

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ David Bandurski, "The 'Lying Flat' Movement Standing in the Way of China's Innovation Drive", 8 juillet 2021, <https://www.brookings.edu/techstream/the-lying-flat-movement-standing-in-the-way-of-chinas-innovation-drive/>, consulté en février 2023.

⁵² Ibid.

⁵³ Li Yixuan 李艺璇, op. cit., p.11.

2. Impact de la livraison de repas à domicile sur la culture culinaire chinoise : enquête

La culture culinaire occupe une place essentielle dans la société chinoise, tant d'un point de vue historique que traditionnel. En 2015, les Chinois consacraient en moyenne deux à trois heures par jour à la préparation de leurs repas⁵⁴. Manger en famille ou entre amis est une coutume largement répandue dans le pays, ce qui explique qu'on trouve une grande variété de plats copieux lors des repas. Un repas typique en Chine comprend généralement deux à quatre plats de résistance⁵⁵ accompagnés de riz ou de nouilles. Lors d'un dîner formel, il est courant de servir quatre à six plats froids, huit à dix plats chauds, ainsi que de la soupe et des fruits⁵⁶. Cependant, comme il a été souligné précédemment, l'émergence de la livraison de repas à domicile a modifié les habitudes de consommation des Chinois, offrant une solution rapide et pratique adaptée à leurs emplois du temps chargés. Cette évolution soulève deux hypothèses intéressantes selon lesquelles la livraison de repas à domicile pourrait inciter les Chinois à réduire leur temps passé en cuisine et conduire à une individualisation, voire une occidentalisation de la culture culinaire chinoise. Il semble que les personnes qui optent pour la livraison de repas ont tendance à commander des plats individuels plutôt que plusieurs plats à partager. Cet argument est soutenu par le fait que, comme expliqué plus tôt, la nourriture provenant des fast-foods fait partie des catégories les plus populaires sur les plateformes de livraison. Ainsi, cette individualisation de la consommation alimentaire pourrait progressivement transformer la culture culinaire chinoise, où les repas seraient de moins en moins perçus comme des moments collectifs.

Le fait de partager les repas et d'utiliser ses propres baguettes pour se servir dans des plats communs a fait l'objet de débats depuis plus d'un siècle. Le médecin sino-malaisien Wu Lienteh 伍连德, célèbre pour avoir dirigé la lutte contre l'épidémie de peste pneumonique en Mandchourie et en Mongolie de 1910 à 1911, défendait activement un mouvement social visant à réformer les habitudes alimentaires des Chinois en les encourageant à adopter des pratiques plus saines. Dans son article intitulé « Les règles d'hygiène alimentaire » (《卫生餐法》) publié en 1915, il oppose le concept de « repas partagé » (*gongshi* 共食), où les convives se

⁵⁴ Guansheng Ma, "Food, Eating Behavior, and Culture in Chinese Society", *Journal of Ethnic Foods*, 2015, 2, p. 198, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352618115000657>, consulté en février 2023.

⁵⁵ Ibid., p.199.

⁵⁶ Ibid., p.195.

servent dans des plats communs, à celui de « repas séparé » (*fenshi* 分食), où chacun mange individuellement⁵⁷. Suite à cette publication, de nombreuses personnes ont commencé à préconiser la « manière de manger occidentale » tout en critiquant les habitudes chinoises⁵⁸. Cependant, ce débat s'est peu à peu estompé dans l'esprit des Chinois jusqu'à l'apparition de l'épidémie du Syndrome Respiratoire Aigu Sévère (SRAS) en 2002, où beaucoup ont commencé à accorder davantage d'importance aux règles d'hygiène pendant les repas. C'est à cette période que les termes « *gongcan* » (共餐) et « *fencan* » (分餐) ont commencé à être couramment utilisés pour désigner respectivement les repas partagés et les repas séparés⁵⁹. Malgré cela, l'adoption de plats individuels et l'utilisation de baguettes communes peinent à s'intégrer pleinement dans la culture chinoise. Selon un chercheur, les Chinois sont attachés émotionnellement et culturellement à ces coutumes et craignent que manger de manière plus individualisée ne crée une certaine distanciation sociale qui ne correspond pas à leur mentalité⁶⁰. Après tout, cette façon de manger représente l'un des aspects les plus distinctifs entre la culture plutôt collectiviste des pays d'Asie de l'Est et celle plus individualiste des pays occidentaux. Certains chercheurs affirment pourtant que manger individuellement était la coutume culinaire la plus répandue en Chine jusqu'à la dynastie Sui (581-618). Ce ne serait qu'à partir de la dynastie Tang (619-907) que les Chinois auraient commencé à manger plus collectivement⁶¹.

Enquête

Afin de trouver des éléments de réponse aux deux hypothèses émises précédemment et de fournir des statistiques plus récentes sur la place de la livraison de repas à domicile dans la société chinoise, j'ai réalisé une enquête composée de douze questions posées à cent-seize Chinois. Parmi eux, 81 % vivent actuellement en Chine⁶² et sont répartis dans dix-sept provinces, le Jiangsu représentant 22,4 % du panel⁶³. De plus, 51,7 % viennent de villes de deuxième et troisième rang, tandis que 37,1 % viennent de villes de premier rang⁶⁴. Ces chiffres soulignent une fois de plus que ces villes constituent le marché cible de la livraison de repas à

⁵⁷ Yong Chen and Clare Gordon Bettencourt, "Chinese Food During COVID-19 in China and the United States, a Tale of Two Countries", in Vinayak Chaturvedi (ed.), *The Pandemic: Perspectives on Asia*, Ann Arbor: Association of Asian Studies, 2021, p. 140, <https://www.asianstudies.org/publications/the-pandemic-perspective-on-asia/>, consulté en février 2023.

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Ibid., p.141.

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ Ibid., p.142.

⁶² Annexe 9, p.51.

⁶³ Annexe 10, p.57.

⁶⁴ Annexe 9, p.55.

domicile en Chine. Le reste du panel se compose de Chinois ayant vécu en Chine au cours des cinq dernières années, ce qui leur permet de baser leurs réponses sur leur expérience dans le pays. Parmi les personnes interrogées, 75,9 % sont âgées de moins de 25 ans⁶⁵, et parmi l'ensemble du panel, 58,6 % sont des femmes⁶⁶.

En ce qui concerne la fréquence à laquelle ils commandent des repas en ligne, 33,6 % du panel, soit presque la majorité, a déclaré se faire livrer à manger plus de deux fois par semaine. 25 % se font livrer une à deux fois par semaine, et 37,1 % une à trois fois par mois. Seuls 4,3 % des participants ont dit ne jamais commander de repas en ligne⁶⁷. Les trois principales catégories de commandes sont la cuisine chinoise à 77,6 %, la nourriture de fast-foods à 63,8 % et les boissons et desserts à 54,3 %⁶⁸. Cela reflète parfaitement les tendances observées dans les différents rapports d'analyse de marché cités précédemment. Les raisons de leurs commandes sont assez diverses, mais trois se démarquent. Premièrement, 66,4 % du panel commande des repas pour des raisons pratiques. Ensuite, 61,2 % commandent en raison du grand nombre de restaurants et de plats disponibles sur les plateformes de livraison. Enfin, 47,4 % commandent par manque de temps pour préparer⁶⁹.

Pour évaluer l'impact potentiel de la livraison de repas à domicile sur les habitudes quotidiennes des personnes interrogées, il était important de connaître leur situation familiale. Ainsi, 45,7 % ont répondu vivre en colocation ou en couple, tandis que 38,8 % vivent dans leur foyer familial et 15,5 % vivent seuls⁷⁰. Parmi ceux qui vivent en famille, 50 % mangent ensemble plus de sept fois par semaine, tandis que le reste partage généralement trois à six repas par semaine⁷¹. Bien que la majorité ait déclaré que la livraison de repas n'a pas changé leurs habitudes, il est intéressant de noter que 19 % estiment manger de plus en plus seuls, dont 22,7 % vivent en famille. De plus, 29,3 % ont déclaré moins cuisiner depuis qu'ils commandent des repas en ligne. La livraison de repas à domicile présente également des aspects positifs pour les consommateurs, car 26,7 % d'entre eux affirment manger de la nourriture plus variée⁷².

Cette étude démographique et comportementale d'un segment de la population chinoise met en lumière le paysage actuel de l'industrie de la livraison de repas à domicile en Chine. Il

⁶⁵ Annexe 9, p.56.

⁶⁶ Annexe 9, p.56.

⁶⁷ Annexe 9, p.51.

⁶⁸ Annexe 9, p.52.

⁶⁹ Annexe 9, p.52.

⁷⁰ Annexe 9, p.53.

⁷¹ Annexe 9, p.54.

⁷² Annexe 9, p.54.

est indéniable que ce service occupe une place de plus en plus importante dans la vie de nombreux Chinois et rares sont ceux qui n’y ont pas recours. Bien que cette enquête ne puisse pas apporter de réponses définitives aux deux hypothèses soulevées, elle permet néanmoins de constater certains éléments. Tout d'abord, la livraison de repas à domicile peut souvent inciter les Chinois à moins cuisiner, même lorsqu'ils vivent en famille. Cela ne signifie pas pour autant que la cuisine n’a plus une place centrale dans la culture chinoise. Deuxièmement, à la question « Avec qui mangez-vous le plus souvent lorsque vous commandez de la nourriture ? », 55,2 % des répondants ont indiqué qu'ils mangent seuls, tandis que seulement 20,7 % commandent pour partager leur repas en famille ou entre amis⁷³. Cela confirme la théorie selon laquelle commander de la nourriture est une activité plutôt individuelle qui pousse certains Chinois à partager moins de repas avec leur entourage. Cependant, cela ne permet pas d'affirmer avec certitude que la culture culinaire chinoise s’occidentalise à mesure que l’industrie de livraison de repas à domicile se développe.

C) Les chevilles ouvrières de ce nouveau secteur de service

1. Qui sont les livreurs de repas à domicile en Chine ?

À l’instar des consommateurs, les livreurs jouent un rôle crucial dans le développement de l’industrie de la livraison de repas à domicile en Chine. En 2022, on recensait 6 millions de livreurs à travers le pays⁷⁴. Il s'agit principalement d'une profession masculine, avec un taux de 94 % d’hommes⁷⁵. Parmi eux, 90 % sont des jeunes travailleurs migrants âgés de 20 à 40 ans, dont 70 % sont célibataires⁷⁶. Avec l’essor de cette industrie, des millions de jeunes originaires de milieux ruraux, principalement des provinces du Henan, du Shanxi, du Guangxi, du Jiangxi et de l’Anhui, ont migré vers les grandes villes à la recherche de meilleures opportunités⁷⁷. Ils ont été particulièrement attirés par les multiples stratégies de recrutement utilisées par Meituan et Ele.me. Ces deux plateformes promettaient une flexibilité horaire et une possibilité de gagner

⁷³ Annexe 9, p.53.

⁷⁴ Matt Sheehan and Sharon Du, “How Food Delivery Workers Shaped Chinese Algorithm Regulations”, 2 novembre 2022, <https://carnegieendowment.org/2022/11/02/how-food-delivery-workers-shaped-chinese-algorithm-regulations-pub-88310>, consulté en février 2023.

⁷⁵ Li Yixuan 李艺璇, op. cit., p.9.

⁷⁶ Yujie Chen, op. cit.

⁷⁷ Li Yixuan 李艺璇, op. cit.

rapidement de l'argent. Meituan affichait des slogans tels que « prenez des commandes en toute liberté » et « gagnez de l'argent plus facilement ». Quant à Ele.me, la plateforme ciblait directement les zones rurales en affichant des bannières publicitaires promettant qu'au bout d'un an au sein de l'entreprise, ils n'auraient plus de difficultés à trouver une épouse, une maison ou une voiture et qu'en travaillant en ville, ils franchiraient une nouvelle étape dans leur vie⁷⁸. Ces slogans mettent en valeur des idéaux chinois qui symbolisent la réussite sociale.

De nombreux livreurs travaillaient auparavant dans des secteurs traditionnels offrant des services de réparation ou de nettoyage⁷⁹. Il n'y a pas de prérequis particuliers en termes de niveau d'éducation ou d'expérience professionnelle pour entrer dans ce secteur. Ainsi, de nombreux livreurs trouvent leur emploi par le biais de recommandations d'amis ou de proches⁸⁰. La plupart exercent cette activité à temps partiel ou en contrat à durée déterminée (CDD) afin de mettre de l'argent de côté en attendant de trouver un emploi stable⁸¹.

On peut identifier quatre principales catégories de livreurs de repas à domicile en Chine. Tout d'abord, les livreurs internes, qui sont directement employés par les restaurants. En général, ils ne bénéficient pas d'un salaire fixe et ne sont pas assurés, car ils n'ont généralement pas de contrat de travail formel.

Ensuite, il y a les livreurs sous-traitants qui sont engagés par des agences d'intérim et qui sont par la suite mis en relation avec les plateformes de livraison. Comme les livreurs internes, ils n'ont pas de contrat de travail, mais les agences en signent un avec les plateformes. Par conséquent, ils ne sont généralement pas assurés et n'ont pas de salaire fixe, bien qu'ils puissent parfois être rémunérés selon un taux horaire convenu avec les agences⁸².

La troisième catégorie est celle des livreurs employés directement par les plateformes de livraison (直营骑手). Ils sont liés aux plateformes par un contrat de travail, ce qui leur garantit un salaire et une assurance. Après leur embauche, ils reçoivent une formation qui leur permet souvent d'offrir des services de meilleure qualité que les autres livreurs. En moyenne, ils effectuent vingt à trente livraisons par jour, ce qui représente une augmentation de 45,6 % par

⁷⁸ Yujie Chen, op. cit.

⁷⁹ Ibid.

⁸⁰ Jenny Chan, "Hunger for Profit: How Food Delivery Platforms Manage Couriers in China", *Sociologias*, 21 octobre 2021, 23, n°57, p.58-82,

https://www.researchgate.net/publication/354219763_Hunger_for_Profit_How_Food_Delivery_Platforms_Manage_Couriers_in_China, consulté en février 2023.

⁸¹ Yujie Chen, op. cit.

⁸² Yujie Chen, op. cit.

rapport aux débuts de l'industrie de la livraison de repas. Ces livreurs sont les plus efficaces pour les plateformes, mais ils représentent également un coût plus élevé en raison des salaires qu'elles doivent leur verser⁸³.

Enfin, la dernière catégorie est celle des livreurs indépendants (共享骑手) qui proviennent de plateformes de crowdsourcing et représentent 60 % de l'ensemble des livreurs⁸⁴. Une plateforme de crowdsourcing « met en relation des entreprises avec des prestataires 'amateurs' pour la réalisation d'une tâche » spécifique⁸⁵. En Chine, des plateformes telles que Meituan Crowdsourcing, Fengniao Crowdsourcing et UU Run Errands sont parmi les exemples courants. Les livreurs indépendants ne sont pas assurés par les plateformes et ne reçoivent pas de salaire de leur part, ce qui est avantageux pour les plateformes, car cela réduit leurs coûts. De plus, les plateformes peuvent faire appel à ces livreurs pendant les week-ends et les jours fériés, ce qui leur permet de répartir la charge des commandes lors des périodes de pointe⁸⁶. Ces livreurs bénéficient d'une plus grande flexibilité en termes d'horaires de travail, car ils peuvent choisir de ne pas prendre de commandes en cas d'intempéries, ou de ne pas travailler les dimanches. Cependant, cette flexibilité comporte également des inconvénients. En effet, les livreurs indépendants sont moins disponibles, car ils peuvent être sollicités par n'importe quelle plateforme et disposent donc d'un temps limité. En moyenne, ils effectuent seize livraisons par jour⁸⁷. De plus, lorsque la demande diminue et que les plateformes réduisent leurs dépenses en main-d'œuvre, les livreurs indépendants ne bénéficient pas de revenus minimums garantis, ce qui entraîne une certaine instabilité financière.

2. Des conditions de travail controversées

À l'aube de l'industrie de la livraison de repas à domicile, il était plus facile pour les livreurs de gagner de l'argent, car l'évolution des plateformes dépendait particulièrement d'eux. Cependant, leur nombre ayant considérablement augmenté depuis, ils ont moins de commandes

⁸³ Li Yixuan 李艺璇, op. cit., p.9.

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Marion Vannelli, « Top 5 des plateformes de crowdsourcing à utiliser pour externaliser la création de contenus », s.d., <https://www.myjalis.fr/details-top+5+des+plateformes+de+crowdsourcing+a+utiliser+pour+externaliser+la+creation+de+contenus-8631.html>, consulté en avril 2023.

⁸⁶ Li Yixuan 李艺璇, op. cit.

⁸⁷ Li Yixuan 李艺璇, op. cit., p.9.

et donc moins de revenus. En effet, bien que la plupart des livreurs n'aient pas de salaire fixe, ils sont généralement rémunérés en fonction du nombre de commandes qu'ils effectuent par jour. Ainsi, certains livreurs gagnent entre 13 et 26 euros par jour, soit entre 390 et 780 euros par mois⁸⁸. Beaucoup de livreurs commencent cette profession avec l'idée de gagner leur vie correctement, mais sont souvent confrontés à une tout autre réalité lorsqu'ils se rendent compte qu'ils n'ont pas droit aux congés payés, aux soins de santé ou à la retraite.

De plus, ce métier comporte de nombreux dangers et impose une pression considérable sur les livreurs. Les plateformes cherchent constamment à satisfaire les clients le plus rapidement possible, ce qui oblige les livreurs à effectuer leurs livraisons dans des délais moyens de 28 minutes⁸⁹. Cependant, ils sont confrontés à de nombreux facteurs externes qui peuvent retarder leurs livraisons, tels que les embouteillages, l'attente de l'ascenseur ou la montée des escaliers chez le client. Cela pousse de nombreux livreurs à ne pas toujours respecter le code de la route. Beaucoup d'entre eux dépassent les limitations de vitesse ou brûlent des feux rouges afin d'éviter une lourde sanction pour « livraison tardive »⁹⁰. De plus, il arrive souvent que les plateformes recommandent des itinéraires qui les dirigent dans le mauvais sens ou vers des obstacles. La plupart des livreurs utilisent des scooters pour se déplacer plus rapidement, mais cela augmente les risques d'accidents. Plusieurs livreurs ont tenté de se faire entendre et de protester contre les bas salaires et les pratiques jugées déloyales des plateformes. L'un d'entre eux a déclaré avoir vu un collègue se faire démembrer par un véhicule venant en sens inverse. Un autre a demandé une indemnisation pour des blessures liées au travail, mais son compte a été supprimé à la place. En janvier 2021, un livreur travaillant pour Ele.me dans la province du Zhejiang s'est immolé par le feu pour protester après que l'entreprise lui ait retenu 651 euros de salaire⁹¹.

En réponse à toutes ces controverses, la plateforme de livraison Meituan a décidé d'accorder huit minutes de « temps flexible » aux livreurs pour effectuer leurs livraisons. De son côté, Ele.me a ajouté l'option « attendre cinq minutes de plus » pour les consommateurs, afin qu'ils puissent attendre quelques minutes supplémentaires en cas de retard avant de faire une réclamation sur la plateforme. Toutefois, ces mesures n'ont pas suffi à apaiser les tensions,

⁸⁸ Cheng Zhuan 程颢, « 2021 Nian zhongguo zhineng qu can gui hangye: Lianjie waimai peisong de zuihou yi gongli » 2021 年中国智能取餐柜行业: 连接外卖配送的最后一公里 (L'industrie des consignes automatiques en Chine : Connecter le dernier kilomètre de la livraison de repas à domicile), 7 décembre 2021, p.15, https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202112241536415347_1.pdf?1640351748000.pdf, consulté en décembre 2022.

⁸⁹ Li Yixuan 李艺璇, op. cit., p.10.

⁹⁰ Matt Sheehan and Sharon Du, op. cit.

⁹¹ Ibid.

car de nombreuses personnes ont dénoncé le fait qu'Ele.me se dédouane de ses responsabilités en les transférant aux utilisateurs⁹². Quelques mois plus tard, la plateforme a encore envenimé la situation lorsqu'elle a versé 2 000 RMB, soit 260 euros, à la famille d'un livreur décédé. En 2021, le gouvernement chinois a finalement publié une série de nouvelles politiques visant à « protéger les droits et les intérêts des livreurs ». Ces politiques encouragent également les plateformes à modifier leurs algorithmes, jugés trop stricts envers les livreurs, en optant pour des algorithmes plus modérés, afin de réduire leur charge de travail. D'autres réglementations exigent l'assurance d'un salaire minimum pour et encouragent les plateformes à offrir une protection sociale et une assurance accidents aux livreurs⁹³.

Mais alors que leurs conditions de travail étaient déjà remises en question, les livreurs ont dû faire face à de nouveaux défis à l'arrivée de la pandémie de Covid-19. Ils se sont exposés à des risques sanitaires accrus, tout en participant à la continuité des services de livraison qui sont venus apporter des solutions à des consommateurs préoccupés et à un secteur de la restauration en perte de vitesse.

⁹² Matt Sheehan and Sharon Du, op. cit.

⁹³ Ibid.

Partie II - L'impact de la pandémie de Covid-19 sur le secteur de la restauration et de la livraison de repas à domicile en Chine

La pandémie de Covid-19 est apparue pour la première fois fin 2019 dans un marché de fruits de mer à Wuhan, dans la province du Hubei, et s'est rapidement répandue à travers le monde. Cette crise fait écho à l'épidémie de SRAS de 2002, qui était également soupçonnée d'avoir été causée par un virus transmis à l'homme à partir d'animaux sauvages vendus sur un marché similaire⁹⁴. En Chine, la consommation d'animaux sauvages est liée à des croyances selon lesquelles ils auraient des bienfaits médicaux⁹⁵. Cependant, cette pratique soulève désormais des questions de sécurité alimentaire qui préoccupent de nombreux Chinois. Au cours des trois années qui ont suivi le début de la pandémie, le gouvernement chinois a mis en place une série de politiques dans l'espoir de mettre un terme à cette crise sans précédent. Néanmoins, la Covid-19 a laissé des traces indélébiles dans le secteur de la restauration, qui a dû se réinventer pour survivre en se concentrant sur la livraison de repas à domicile.

A) Gestion de la crise sanitaire en Chine

1. La politique « zéro-Covid »

La fermeture du marché de Wuhan le 1er janvier 2020 et le confinement total de la ville aux 11 millions d'habitants à partir du 23 janvier ont marqué le début de la politique « zéro-Covid » en Chine⁹⁶. Cette politique avait pour objectif principal de gérer la crise en mettant en

⁹⁴ Mohan BS and Vinod Nambiar, "COVID-19: An Insight into SARS-CoV-2 Pandemic Originated at Wuhan City in Hubei Province of China", 18 juillet 2020, <https://www.clinmedjournals.org/articles/jide/journal-of-infectious-diseases-and-epidemiology-jide-6-146.php?jid=jide>, consulté en mai 2023.

⁹⁵ Yong Chen and Clare Gordon Bettencourt, op. cit., p.139-140.

⁹⁶ VOA News, "What Is China's 'Zero-COVID' Policy?", 28 novembre 2022, <https://www.voanews.com/a/what-is-china-s-zero-covid-policy-/6854291.html#:~:text=China's%20goal%20in%20fighting%20COVID,that%20can%20span%20entire%20cities.,> consulté en mai 2023.

place des stratégies visant à réduire au maximum le nombre de contaminations. Dès février de la même année, les autorités ont instauré des mesures de prévention strictes à l'échelle nationale, commençant par l'interruption des transports, l'obligation du port du masque dans les lieux publics, l'interdiction des rassemblements et le confinement des zones où des cas de Covid étaient recensés. Ces confinements, qui pouvaient durer des semaines voire des mois, imposaient aux Chinois de rester chez eux sans possibilité de faire des courses ou de participer à d'autres activités. Des quartiers, des villes, des provinces ou des régions entières pouvaient être soumises à des mesures de confinement en fonction du nombre de cas⁹⁷. Les personnes en contact avec des cas positifs étaient parfois placées en quarantaine dans des hôtels. Dans certains cas, des personnes contaminées étaient contraintes de quitter leur domicile familial pour être logées dans de grands gymnases ou autres installations spéciales avec d'autres individus testés positifs ou présentant des symptômes. En mars 2020, le gouvernement a lancé des campagnes de dépistage massives dans les zones à haut risque. Des dizaines de millions de tests étaient effectués chaque jour⁹⁸. Ces campagnes se sont intensifiées au fur et à mesure de l'évolution de la pandémie. Les visites régulières des médecins pour effectuer les tests sont devenues l'un des rares contacts physiques que de nombreux Chinois entretenaient avec le monde extérieur.

En juin 2020, des applications mobiles de traçage très précises ont commencé à être développées à Pékin, permettant de suivre les déplacements des personnes contaminées et de détecter les contacts à risque en temps réel, afin de limiter la propagation du virus. Les résidents des villes ayant recours à ces dispositifs étaient tenus de les utiliser pour accéder aux lieux publics. Ainsi, dès qu'ils franchissaient la porte, ils recevaient automatiquement des notifications sur le nombre potentiel de cas à proximité. Les données étaient collectées, entre autres, à partir des téléphones portables et des caméras de vidéosurveillance des villes⁹⁹. Un an après la découverte du virus, les campagnes de vaccination ont commencé dans le pays. Ciblent initialement le personnel médical, elles se sont étendues à l'ensemble du territoire dès le début de l'année 2021. La Chine a développé ses propres vaccins et a interdit la commercialisation de vaccins étrangers. À ce jour, plus de 3,4 milliards de doses ont été administrées dans le pays, avec plus de 90 % de la population ayant un schéma vaccinal complet. Environ 60 % de la

⁹⁷ William Mallard, "Factbox: What Is China's Zero-COVID Policy and How Does it Work?", 3 novembre 2022, <https://www.reuters.com/world/china/what-is-chinas-zero-covid-policy-how-does-it-work-2022-11-03/>, consulté en mai 2023.

⁹⁸ VOA News, op. cit.

⁹⁹ Ibid.

population a reçu des injections de rappel, tandis que 80 % des personnes âgées de plus de 60 ans ont reçu une dose supplémentaire¹⁰⁰. Le gouvernement chinois se félicite des résultats de sa politique "zéro-Covid", affirmant avoir enregistré un nombre de cas et de décès moindre par rapport à d'autres pays. Selon les chiffres communiqués, le nombre de décès depuis 2020 avoisine les 5 000 pour une population de 1,4 milliard d'habitants¹⁰¹.

Cependant, à mesure que la politique « zéro-Covid » se renforçait, le mécontentement du peuple chinois, qui avait initialement salué les efforts du gouvernement pour gérer la crise, a commencé à se faire ressentir sur les réseaux sociaux. En effet, de nombreuses personnes ont remis en question l'efficacité réelle de cette politique jugée trop stricte. En réponse à ces critiques, le président Xi Jinping a déclaré que le gouvernement allait « lutter résolument contre toutes les paroles et tous les actes qui déforment, remettent en question, ou nient [leurs] politiques de prévention »¹⁰². Cependant, en novembre 2022, les tensions socio-politiques dans le pays ont atteint un point de non-retour après un incendie survenu dans un immeuble résidentiel à Urumqi, la capitale du Xinjiang, qui a causé la mort d'environ dix personnes. Des centaines de manifestations ont eu lieu à Shanghai et dans d'autres grandes villes chinoises, où les protestataires réclamaient plus de liberté et dénonçaient le fait que les victimes étaient restées piégées dans le bâtiment en raison des mesures de confinement mises en place par les autorités¹⁰³. Ces protestations ont bravé les restrictions imposées par l'État et ont exacerbé le climat tendu qui régnait à Shanghai, où un confinement avait été maintenu pendant deux mois.

Finalement, en décembre 2022, après trois longues années de mesures et de confinements successifs, le gouvernement a progressivement mis fin à la politique « zéro-Covid ». Cependant, la crise sanitaire en Chine est loin d'être terminée, puisque le pays fait face à une résurgence épidémique depuis la levée des restrictions.

¹⁰⁰ William Mallard, op. cit.

¹⁰¹ Dhruv Khullar, "The Dire Aftermath of China's Untenable 'Zero COVID' Policy", 8 janvier 2023, <https://www.newyorker.com/magazine/2023/01/16/the-dire-aftermath-of-chinas-untenable-zero-covid-policy>, consulté en mai 2023.

¹⁰² Daxue Consulting, "The Zero-COVID Lockdown's Long-term Impact on Chinese Consumption", juin 2022 B, p.8, https://daxueconsulting.com/wp-content/uploads/2022/06/Zero-COVID-Impact-on-Chinese-Consumption-Report-by-daxue-consulting_compressed.pdf, consulté en janvier 2023.

¹⁰³ Casey Hall, Josh Horwitz and Martin Quin Pollard, "Clashes in Shanghai as COVID protests flare across China", 27 novembre 2022, <https://www.reuters.com/world/china/shanghai-hit-by-covid-protests-anger-spreads-across-china-2022-11-27/>, consulté en mai 2023.

2. La sécurité alimentaire

La pandémie a ravivé de nombreux débats sur la sécurité alimentaire, qui a fait l'objet de nouvelles réglementations. Les consommateurs chinois, de plus en plus préoccupés par ce sujet, ont besoin d'être rassurés quant à l'origine des aliments qu'ils consomment. Pendant les périodes de confinement, où il leur était strictement interdit de sortir, la livraison de nourriture est devenue leur seul moyen de s'approvisionner. Le gouvernement et les plateformes de livraison ont donc dû imposer de nouvelles mesures aux restaurants pour garantir la sécurité de la population pendant la crise sanitaire.

Tout d'abord, le gouvernement a introduit le principe de « cohérence entre les activités en ligne et hors ligne », soulignant que les plateformes de livraison doivent s'assurer de la légitimité des fournisseurs de services de restauration en ligne en vérifiant qu'ils disposent de locaux physiques et de licences d'exploitation alimentaire¹⁰⁴. Du côté des plateformes de livraison, Meituan a mis en place le « sceau de sécurité » (安心签), un autocollant que les restaurants doivent apposer sur les emballages des commandes. Ainsi, si le sceau est endommagé après réception de la commande, le client peut refuser de la prendre. Cette mesure vise à éviter que les repas n'arrivent ouverts et contaminés. En 2020, Meituan a distribué 10 millions d'autocollants de sécurité dans cent villes du pays¹⁰⁵. De son côté, Ele.me a collaboré avec la société 360 pour le projet « Cuisines Transparentes » (明厨亮灶) qui consiste à installer gratuitement des caméras intelligentes dans les cuisines de leurs restaurants partenaires afin de permettre aux consommateurs de suivre en direct la préparation de leurs repas sur la plateforme. Chaque client peut ensuite évaluer la performance en fonction du respect des normes d'hygiène, et les restaurants ayant les meilleures notes sont récompensés par la plateforme. Ele.me s'assure également que les employés de leurs restaurants partenaires n'ont pas d'antécédents susceptibles de compromettre la sécurité alimentaire des consommateurs. Enfin, les restaurants doivent participer à des formations de prévention sur la manipulation des aliments et l'hygiène personnelle¹⁰⁶.

¹⁰⁴ Li Yixuan 李艺璇, op. cit., p.18.

¹⁰⁵ Li Yixuan 李艺璇, op. cit., p.14.

¹⁰⁶ Ibid.

Ces mesures ont permis aux restaurants de regagner la confiance de leurs clients et de poursuivre leurs activités pendant la pandémie, une période économiquement difficile pour le secteur.

B) Le secteur de la restauration en danger

1. Impact économique de la crise sanitaire sur le secteur de la restauration en Chine

L'industrie de la restauration en Chine a toujours été florissante, avec plus de 8 millions de restaurants dans le pays¹⁰⁷. En comparaison, les États-Unis en comptent 660 936¹⁰⁸. En 2019, le chiffre d'affaires total de l'industrie de la restauration s'est élevé à 4,7 milliards de RMB, soit 618 millions d'euros, enregistrant une augmentation annuelle de 9,4 %. Cependant, en juillet 2020, le chiffre d'affaires total de l'industrie a chuté à 1,8 milliard de RMB, soit 235 millions d'euros, marquant une baisse de 32,8 % par rapport à l'année précédente¹⁰⁹.

En février 2020, l'Institut de recherche de Meituan a réalisé une enquête sur l'impact de la pandémie de Covid-19 sur les commerçants du secteur de la restauration. Les résultats révèlent que 69,3 % des commerçants ont subi des pertes considérables depuis le début de la crise sanitaire, tandis que seulement 4,9 % d'entre eux ont déclaré des pertes faibles ou inexistantes¹¹⁰. Ces conséquences sont principalement dues aux mesures de distanciations sociales qui imposaient aux restaurants de réduire leurs effectifs et aux nombreux confinements que la Chine a connus. De plus, même si le gouvernement chinois a réussi à gérer efficacement la crise entre avril et mai 2020, de nombreux consommateurs ont choisi de ne pas se rendre dans les restaurants par mesure de sécurité¹¹¹.

¹⁰⁷ Jiexue He, "The Effect of COVID-19 on the Chinese Restaurant Industry and the Role That Third-party Food Delivery Businesses Played in Helping Restaurants Respond to the Crisis", décembre 2020, p.37, <https://openrepository.aut.ac.nz/handle/10292/14262>, consulté en janvier 2023.

¹⁰⁸ Sky Ariella, "45+ Must-Know Us Restaurant Industry Statistics [2023]: How Many Restaurants Are in the US", 6 mars 2023, <https://www.zippia.com/advice/restaurant-industry-statistics/>, consulté en mai 2023.

¹⁰⁹ Jiexue He, op. cit., p.36.

¹¹⁰ Valeriia Mikkhailova, "Food Delivery in China: A Rapidly Expanding Tech Battleground", 11 mars 2020, <https://daxueconsulting.com/food-delivery-online/>, consulté en décembre 2022.

¹¹¹ Jiexue He, op. cit., p.35.

En général, les fast-foods et les restaurants proposant principalement des plats précuits ont subi moins de pertes, tandis que ceux proposant des produits frais, tels que les restaurants de fondue chinoise, ont connu des pertes significatives en raison de la durée de conservation plus courte de leurs aliments¹¹². Ces restaurants n'ont donc pas pu rentabiliser leurs dépenses en matières premières, qui représentent près de la moitié des dépenses totales de l'industrie, dépassant ainsi celles en main-d'œuvre et en loyers. Néanmoins, les périodes de fêtes ont été difficiles pour l'ensemble des restaurants. En effet, selon le Bureau National des Statistiques de Chine, 15,5 % du chiffre d'affaires total du secteur de la restauration en Chine provenaient de la période du Nouvel An chinois en 2019. Cependant, 78 % des restaurants ont perdu tous leurs revenus pendant le Nouvel An chinois de l'année 2020¹¹³.

Les restaurants ont donc été contraints de s'adapter au ralentissement économique de l'industrie en faisant la transition de l'*off-line* à l'*online*. Ils se sont tournés vers les plateformes de livraison de repas à domicile, qui leur ont offert une solution, bien que cela implique certains coûts.

2. La livraison de repas à domicile : une solution à double tranchant

Les plateformes de livraison de repas à domicile ont insufflé un nouvel élan au secteur de la restauration. Au cours des quatre dernières années, elles n'ont cessé de se réinventer pour faire face aux défis posés par la pandémie. Deux tendances ont émergé, incitant les consommateurs à commander des repas en ligne et contribuant ainsi à la renaissance d'une industrie en difficulté.

Tout d'abord, les commandes groupées (团购). Comme mentionné dans la première partie de cette étude, Meituan a développé cette spécialité avant de se lancer dans la livraison de repas à domicile. Les commandes groupées consistent à regrouper des acheteurs autour d'un même produit afin de bénéficier de remises et d'autres avantages. Pour effectuer une commande groupée, un acheteur partage le produit et le lien vers la plateforme au sein d'un groupe de discussion, puis le groupe décide soit de désigner une personne pour effectuer le paiement, soit

¹¹² Jiexue He, op. cit., p.38.

¹¹³ Ibid., p.39.

que chaque membre paie sa part. Bien que cette fonctionnalité existe depuis quelques années, elle s'est popularisée pendant la pandémie, en particulier dans les grandes villes. Cette méthode de paiement a été particulièrement utile pour les habitants de Shanghai qui n'avaient pas accès à certains produits alimentaires pendant le confinement de la ville en 2022. Les téléchargements de Meituan Select, la plateforme d'achat groupé de Meituan, ont augmenté de 26,63 % entre le 8 et le 27 mars 2022¹¹⁴.

La livraison sans contact (无接触配送) est une autre tendance majeure popularisée par Meituan qui a révolutionné le secteur de la livraison de repas à domicile en Chine. À la fin de l'année 2019, Meituan et Ele.me ont commencé à proposer cette option de livraison permettant aux consommateurs de demander aux livreurs de déposer leurs commandes dans des consignes alimentaires automatiques (智能取餐柜). Une fois qu'ils reçoivent un message ou un appel du livreur, les utilisateurs n'ont plus qu'à scanner le QR code de leur compartiment pour l'ouvrir et récupérer leur repas¹¹⁵. Les consignes alimentaires automatiques sont similaires aux grandes armoires utilisées par le service Amazon Locker contenant des casiers où les colis des clients de l'entreprise sont stockés. Elles sont spécialement conçues pour conserver les aliments frais ou chauds et sont équipées d'un système de désinfection programmée¹¹⁶. Ces armoires automatiques se sont développées principalement dans les grandes villes et sont présentes dans des zones de bureaux, des résidences, des campus, ainsi qu'à l'entrée d'hôpitaux, d'hôtels et d'institutions gouvernementales¹¹⁷.

Lorsque les consommateurs choisissent cette option de livraison, ils doivent payer des frais de stockage qui dépendent de la distance qui les sépare du restaurant, du poids de leur commande et de la plateforme de livraison choisie. Il est intéressant de noter que les livreurs eux-mêmes sont les principaux utilisateurs de ces consignes et sont généralement facturés entre 0,3 et 0,6 yuan de frais de stockage¹¹⁸. Les consignes alimentaires automatiques ont simplifié le processus de livraison de repas tout en garantissant la sécurité alimentaire des consommateurs.

¹¹⁴ Daxue Consulting, 2022 A, op. cit.

¹¹⁵ Yu Hao 于浩, « Wu jiechu peisong puji mei tuan zhineng qu can gui neng rang qishou gengkuai yibu ma ? » 无接触配送普及, 美团智能取餐柜能让骑手更快一步吗? (Avec la popularisation de la livraison sans contact, les consignes automatiques de Meituan peuvent-elles permettre aux coursiers de livrer plus rapidement ?), 21 décembre 2021, <https://m.jiemian.com/article/6929580.html>, consulté en janvier 2023.

¹¹⁶ China baogao 观研报告网, « 2021 Nian zhongguo waimai zhineng qu can gui hangye fenxi baogao shichang shendu yanjiu yu yingli qianjing yuce » 2021 年中国外卖智能取餐柜行业分析报告 市场深度研究与盈利前景预测 (Rapport d'analyse du marché des consignes alimentaires intelligentes pour la livraison de repas en Chine en 2021 : étude approfondie du marché et prévisions des perspectives de rentabilité), 2021, p.3, <https://www.chinabaogao.com/baogao/canyin/551005551005.html>, consulté en avril 2023.

¹¹⁷ Cheng Zhuan 程颢, op. cit., p.20.

¹¹⁸ Ibid., p.19.

Elles ont également apporté des solutions aux problèmes de charge de travail et de pression auxquels les livreurs sont confrontés, leur permettant d'effectuer plus de livraisons par jour plus rapidement et sans avoir à se rendre individuellement chez chaque client¹¹⁹. En 2020, Meituan a déployé des consignes dans 184 villes à travers le pays. La même année, le marché des consignes alimentaires intelligentes a atteint une valeur de 2,4 millions d'euros, avec un taux de croissance annuel de 20,5 %¹²⁰.

Ces modes de livraison offerts par les plateformes ont grandement aidé les restaurants à maintenir leurs activités pendant les périodes de confinement, car ils facilitent l'expérience client et incitent les consommateurs à commander des repas en ligne. En février 2020, une enquête a révélé que près de 30 % des commerçants interrogés envisageaient progressivement de se tourner vers des services en ligne. Cette même enquête montre également que parmi ceux qui étaient déjà présents sur des plateformes de livraison, 70 % des commandes de leurs clients sont faites en ligne¹²¹. De plus, 74,8 % estiment que leurs revenus ont augmenté depuis qu'ils collaborent avec les plateformes de livraison de repas¹²². Actuellement, 40 % des restaurants en Chine proposent des services de livraison en ligne. Parmi eux, 70 % autorisent la restauration sur place et 30 % sont des « *dark kitchens* », c'est-à-dire des restaurants qui disposent d'une cuisine, mais n'ont pas de places assises et opèrent uniquement en ligne¹²³. Cependant, la transition vers les services en ligne a été plus difficile pour la restauration de luxe, car les services de livraison de repas à domicile ne correspondent pas à l'image haut de gamme de ce secteur de niche. Avant la pandémie, 60 % des restaurants de luxe en Chine n'offraient pas de services en ligne. Toutefois, certains hôtels de luxe tels que le Shangri-La (香格里拉大酒店) et le Grand Hyatt Beijing (国贸大饭店) ont commencé à proposer des services de livraison de collations, de salades et de *lunch box*¹²⁴.

Néanmoins, collaborer avec les plateformes de livraison de repas a un coût pour les restaurants. En effet, une partie des revenus des plateformes provient des commissions prélevées sur le chiffre d'affaires des restaurants à chaque commande. Ces commissions, généralement de 10 à 15 %, comprennent les frais de service et les frais de publicité. De plus,

¹¹⁹ Cheng Zhuan 程颢, op. cit., p.19.

¹²⁰ Valeriia Mikkhailova, op. cit.

¹²¹ Daxue Consulting, 2022 A, op. cit.

¹²² Jiexue He, op. cit., p.43.

¹²³ Li Yixuan 李艺璇, op. cit., p.9.

¹²⁴ Ibid.

les restaurants peuvent être amenés à payer des frais supplémentaires s'ils souhaitent bénéficier d'un meilleur classement sur la plateforme et ainsi augmenter leur taux d'exposition¹²⁵. Avec la crise sanitaire et l'ajout progressif de nouveaux restaurants sur leurs plateformes, les entreprises ont progressivement augmenté le coût de leurs commissions. En 2019, les commissions de Meituan et d'Ele.me sont respectivement passées à 26 % et 18 %¹²⁶. Ces choix stratégiques des plateformes s'expliquent par le fait que si elles décidaient de baisser le prix des commissions pendant la pandémie, non seulement elles perdraient de l'argent, mais en plus, elles auraient du mal à revenir à leurs tarifs d'origine une fois la crise terminée¹²⁷. Ainsi, les restaurants se trouvent partagés entre devoir payer davantage pour attirer plus de clients ou ne pas travailler avec les plateformes de livraison, mais augmenter le prix de leurs menus, ce qui pourrait entraîner une perte de leur clientèle.

Les services de livraison de repas à domicile se sont donc avérés très utiles pendant la crise de Covid-19, autant pour les consommateurs que pour les livreurs et les restaurateurs. Cependant, la dépendance des restaurants aux plateformes de livraison de repas peut être un avantage ou un fardeau, car elles leur permettent d'augmenter leur nombre de commandes de repas, mais cette solution n'est pas la plus rentable pour tous.

¹²⁵ Li Yixuan 李艺璇, op. cit., p.10

¹²⁶ Yujie Chen, op. cit.

¹²⁷ Yuhan Gong, Haoyi Li, Jianfeng Liu, and Dang Weng, "Strategies for the Service Industry to Effectively Overcome the Crisis: Meituan's Specific Practices During COVID-19", *Advances in Economics, Business and Management Research*, 2021, 203, p.1763, <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icemci-21/125966108>, consulté en février 2023.

Partie III – Quand la technologie se met au service de la livraison de repas à domicile

La Chine, qui connaissait auparavant un retard dans le domaine des technologies, est désormais un leader mondial dans les secteurs de l'innovation et du commerce électronique. Cette évolution majeure a été rendue possible grâce au développement rapide de géants de l'industrie tels qu'Alibaba et Tencent, ainsi qu'à l'évolution du secteur de la logistique. Grâce à ces avancées, la livraison de repas à domicile constitue un élément essentiel de l'écosystème économique du pays et s'est intégrée dans le quotidien des Chinois, qui utilisent de plus en plus Internet sur leurs téléphones. Aujourd'hui, les progrès technologiques permettent aux plateformes de livraison de repas à domicile de prendre une longueur d'avance sur les changements sociaux en cours, et la concurrence féroce entre Meituan et Ele.me en est une preuve évidente.

A) La digitalisation de la société chinoise

1. Les facteurs favorisant le taux de pénétration d'Internet en Chine

En Chine, les utilisateurs passent en moyenne 26,2 heures par semaine sur Internet. En 2012, le pays comptait 538 millions d'internautes, mais ce nombre est désormais passé à 989 millions, ce qui représente un taux de pénétration de 70,4 %. Les activités en ligne les plus populaires pour les utilisateurs chinois sont le visionnage de vidéos courtes, largement popularisées par Douyin (抖音), et les jeux vidéo. Environ 518 millions de Chinois jouent en ligne, dont la moitié sont des utilisateurs mobiles¹²⁸.

¹²⁸ Le Quotidien du Peuple, « La Chine compte près d'un milliard d'internautes, mais pourquoi plus de 400 millions de Chinois ne surfent-ils pas sur Internet ? », 8 février 2021, <http://french.peopledaily.com.cn/VieSociale/n3/2021/0208/c31360-9817434.html>, consulté en mai 2023.

Cependant, l'évolution de l'économie numérique en Chine est principalement attribuée à Baidu, Alibaba et Tencent, souvent désignés par l'acronyme « BAT », qui fait écho au terme « GAFAM » utilisé pour les cinq grandes entreprises américaines Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft¹²⁹. En effet, l'application mobile WeChat (微信), développée par Tencent en 2011, ainsi que le service de paiement mobile Alipay (支付宝) d'Alibaba, ont grandement contribué à l'essor du m-commerce en Chine en facilitant les transactions économiques. Le terme « m-commerce » fait référence au commerce mobile, c'est-à-dire l'achat et la vente de produits ou de services via un téléphone ou une tablette¹³⁰. Le « e-commerce » désigne plus généralement l'achat et la vente de produits via Internet. C'est donc grâce à la multifonctionnalité de WeChat que l'application, qui compte un milliard d'utilisateurs, est devenue leader en Chine. Elle regroupe plusieurs types de services en un seul endroit, incitant les consommateurs à rester sur l'application où ils peuvent discuter avec leurs contacts, partager des messages, transférer de l'argent à leurs proches, et même régler l'addition au restaurant.

L'achat en direct (*live shopping* en anglais) est également une tendance récente qui a trouvé sa place au sein de l'économie chinoise. L'achat en direct est une technique de vente qui consiste en la promotion et en la vente d'un produit par diffusion en direct sur une plateforme. Ce mode d'achat est une forme de « commerce social », où les ventes sont stimulées par les interactions en ligne¹³¹.

2. Le modèle économique « online-to-offline »

Depuis 2013, le modèle économique O2O continue de gagner en importance en Chine grâce à de grandes plateformes de vente en ligne telles que Taobao (淘宝) d'Alibaba et JD.com (京东) de Tencent. Il y a quelques années, il n'était pas évident de faire le lien entre les avantages des services en ligne et la satisfaction de l'interaction hors ligne. Aujourd'hui, les

¹²⁹ Lambert Bu, Violet Chung, Nick Leung, Kevin Wei Wang, Bruce Xia, and Chenan Xia, "The Future of Digital Innovation in China", octobre 2021,

<https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/china/the%20future%20of%20digital%20innovation%20in%20china%20megatrends%20shaping%20one%20of%20the%20worlds%20fastest%20evolving%20digital%20ecosystems/future-of-digital-innovation-in-china.pdf>, consulté mai 2023.

¹³⁰ Hleb Dabrynin and Jing Zhang, "The Overview of E-commerce Development in China: From Consumer's Perspectives", American Journal of Management, 2019, 19 (4), p. 52-64, <https://articlegateway.com/index.php/AJM/article/view/2387?> consulté en avril 2023.

¹³¹ Daxue Consulting, 2023, op. cit., p.40.

consommateurs peuvent acheter des produits en ligne et choisir de les récupérer en magasin ou de se les faire livrer à domicile. Cette évolution est principalement due à l'utilisation massive des smartphones en Chine. En 2016, 563 millions de Chinois en possédaient un, ce qui représentait plus d'un quart du nombre global d'utilisateurs de smartphones¹³².

Selon une étude de 2016 réalisée par le cabinet de conseil en stratégie McKinsey, les trois secteurs où le modèle O2O connaît la plus forte croissance en Chine sont le tourisme, la mobilité et la restauration. Le rapport indique que 56 % des consommateurs vivant dans des villes de premier rang utilisent des services de voyages O2O. Ce secteur est dominé par des entreprises telles que Qunar et Ctrip¹³³. Les consommateurs ont tendance à se tourner vers des services O2O car ils s'attendent à ce que cela revienne moins cher que des services exclusivement hors ligne. En ce qui concerne le secteur de la mobilité O2O, il fait principalement référence aux plateformes telles que Didi Chuxing (滴滴出行) ou Dida Chuxing (嘀嗒出行) qui proposent aux utilisateurs des services de transport à la demande en taxi ou avec des particuliers utilisant leur propre véhicule.

Le modèle O2O a créé de nouvelles opportunités commerciales en Chine et a changé les habitudes de consommation des utilisateurs. Cependant, il rencontre également des défis, notamment en termes de dépenses en logistique. Lorsque l'on parle de logistique, on désigne « l'ensemble de méthodes et de moyens relatifs à l'organisation d'un service [ou] d'une entreprise »¹³⁴. Cela peut inclure la gestion des transports et des approvisionnements. Un service doté d'un bon système logistique doit donc optimiser le processus de commande, de stockage et de livraison afin de réduire les délais d'attente et d'améliorer l'expérience des utilisateurs. La chaîne logistique chinoise est l'une des meilleures au monde, ce qui explique les budgets élevés que les plateformes de commerce électronique doivent y consacrer. En 2013, Alibaba a par exemple développé son propre système logistique appelé Cainiao (菜鸟网络科技有限公司). Au cours de ces dernières années, le gouvernement chinois a investi environ 181 milliards de RMB dans ce secteur, ce qui équivaut à 23 milliards d'euros en 2021¹³⁵.

¹³² Editor, "Why O2O in China Keeps Growing", 11 mai 2022, <https://sampi.co/o2o-in-china-keeps-growing/>, consulté en mai 2023.

¹³³ Editor, op. cit.

¹³⁴ Larousse, « Logistique », s.d., [https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/logistique/47677#:~:text="](https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/logistique/47677#:~:text=), consulté en mai 2023.

¹³⁵ Statista Research Department, "Logistics Industry in China - Statistics & Facts", 3 février 2023, <https://www.statista.com/topics/10092/logistics-industry-in-china/#topicOverview>, consulté en avril 2023.

B) Meituan vs. Ele.me : un duopole asymétrique

1. Le modèle concurrentiel « 2+N »

En économie, un oligopole est défini comme « une structure du marché caractérisée par un nombre très limité de vendeurs qui ont conscience de leur interdépendance lorsqu'ils adoptent des décisions stratégiques concernant, par exemple, le prix, la production et la qualité des produits en cause »¹³⁶. Dans un environnement oligopolistique, quelques gros vendeurs dominent souvent le marché, ce qui oblige les vendeurs de petite taille à s'adapter. Le duopole est un type spécifique d'oligopole où seulement deux gros vendeurs, appelés « duopoleurs », opèrent sur le marché¹³⁷. Selon la théorie introduite par le mathématicien français Antoine-Augustin Cournot en 1838, un duopole est considéré comme « symétrique » lorsque les deux entreprises occupent une position équivalente sur le marché, tandis qu'il est dit « asymétrique » lorsque l'une des deux entreprises domine l'autre. Lorsque les duopoleurs optent pour une stratégie d'entente et coordonnent leurs actions pour maximiser leurs profits, on dit que le duopole est coopératif. À l'inverse, lorsque les duopoleurs agissent indépendamment les uns les autres, on parle de duopole non-coopératif¹³⁸. Le duopole est une situation de concurrence imparfaite, car les barrières à l'entrée rendent l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché très difficile. Cette structure comporte des risques en matière de concurrence, car dans certains cas, l'entreprise dominante peut recourir à des pratiques anticoncurrentielles pour maintenir sa position¹³⁹.

Il existe cinq modèles de duopoles, chacun étant associé à un économiste éponyme. Ils sont classés en fonction de la stratégie adoptée par les duopoleurs. Ainsi, le duopole de Cournot, le duopole de Stackelberg, le duopole de Bowley et le duopole de Hotelling, décrivent une situation où les entreprises adaptent leur stratégie en fonction de leur quantité de production respective. En revanche, lorsque la stratégie se concentre sur le prix unitaire des biens ou des services, on parle de duopole de Bertrand. Les duopoles de Cournot et de Bertrand sont

¹³⁶ Commission européenne, « Glossaire des termes employés dans le domaine de la politique de concurrence de l'Union européenne », juillet 2002, p.37, https://www.concurrences.com/IMG/pdf/glossary_competition_archived_fr-4.pdf?51122/4787790ddd590ebc45ccc243afddc5b04982e8610f17eff3ea86f64df152e083, consulté en mai 2023.

¹³⁷ Commission européenne, op. cit., p.20.

¹³⁸ Concurrences, « Oligopole », s.d., <https://www.concurrences.com/fr/dictionnaire/oligopole#references>, consulté en mai 2023.

¹³⁹ Sumup, « Duopole - Qu'est-ce qu'un duopole ? », s.d., <https://www.sumup.com/fr-fr/factures/termes-comptables/duopole/>, consulté en mai 2023.

généralement les plus couramment utilisés et sont souvent mis en opposition. Selon ces deux théories, les entreprises en situation de duopole proposent des produits homogènes et disposent d'une capacité de production suffisante pour répondre à la demande¹⁴⁰.

Dans l'écosystème de la livraison de repas à domicile en Chine, le marché actuel est souvent décrit comme un modèle concurrentiel « 2+N ». Cette théorie implique que deux acteurs dominent le marché face à un certain nombre de plus petits concurrents¹⁴¹. Les plateformes Meituan et Ele.me sont représentées par le chiffre « 2 » et occupent respectivement 69 % et 26 % du marché de la livraison de repas en Chine, soit une part de marché globale de 95 %¹⁴². Environ 30 % des restaurants proposant des services de livraison de repas travaillent exclusivement avec ces deux plateformes¹⁴³. Le « N » représente le reste des plateformes de livraison de repas, qui détiennent collectivement 5 % du marché. Le groupe « N » peut inclure des plateformes spécialisées dans la livraison d'un certain type de plats, comme KFC Delivery et McDelivery qui se concentrent sur les produits des fast-foods KFC et McDonald's. D'autres plateformes se distinguent en se concentrant sur des zones géographiques spécifiques, ce qui augmente leur capacité de livraison et les positionne en tant que concurrents régionaux de Meituan et Ele.me. Parmi elles, on trouve Lai Yi Huo (来一火), une plateforme spécialisée dans la fondue chinoise à Chengdu, ou encore Didi Waimai (滴滴外卖) qui opère principalement à Wuxi, Nanjing, Changsha, Fuzhou, Jinan, Ningbo, Wenzhou, Chengdu et Xiamen¹⁴⁴.

Bien qu'Ele.me ait été la première plateforme de livraison à pénétrer le marché, lui conférant un avantage concurrentiel initial, elle a perdu son avance lorsqu'elle a rencontré des difficultés de capacité de livraison pendant la période du Nouvel An 2017¹⁴⁵. Cet événement a permis à Meituan de gagner une part de marché plus importante, conduisant ainsi à la situation actuelle de « 2+N ». Cette situation a créé un environnement concurrentiel intense, entraînant une amélioration de la qualité des services de livraison et une baisse des prix grâce au pouvoir de négociation accru des consommateurs.

¹⁴⁰ Julien van der Feer, « Qu'est-ce que le duopole ? », 14 mai 2021, <https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/Thematique/comptabilite-1098/FichePratique/Duopole-tout-ce-qu-il-y-a-a-savoir-361520.htm>, consulté en mai 2023.

¹⁴¹ Li Yixuan 李艺璇, op. cit., p.2.

¹⁴² Daxue Consulting, 2022 B, op. cit.

¹⁴³ Li Yixuan 李艺璇, op. cit., p.7.

¹⁴⁴ Ibid., op. cit., p.21.

¹⁴⁵ Ibid.

2. Analyse concurrentielle des ressources et des capacités des deux plateformes

En stratégie, on considère que les ressources et les capacités d'une entreprise déterminent son avantage concurrentiel. Les ressources de l'entreprise sont les actifs dont elle dispose ou qu'elle peut demander à des partenaires ou des fournisseurs, en d'autres termes, c'est ce qu'elle possède. Les capacités représentent la manière dont ces actifs sont utilisés, c'est-à-dire, ce que l'entreprise sait faire¹⁴⁶. Les ressources et les capacités peuvent être d'ordre physique, financier, ou humain. Par exemple, les locaux, la trésorerie, ou les employés constituent les ressources d'une entreprise. En revanche, l'efficacité, la capacité à générer du profit, ou encore les compétences des employés sont les capacités d'une entreprise.

En termes de ressources humaines, bien que Meituan soit la première plateforme à avoir constitué sa propre équipe de livraison, elle se retrouve en position inférieure avec ses 2,7 millions de livreurs répartis dans 2 800 villes, par rapport aux 3 millions de livreurs travaillant avec Ele.me¹⁴⁷. En revanche, Meituan bénéficie d'une collaboration avec un plus grand nombre de partenaires, comptabilisant 5,8 millions de restaurants sur sa plateforme en 2019, contre 2,8 millions pour Ele.me¹⁴⁸. Meituan possède également un avantage concurrentiel en termes de services offerts sur sa plateforme. À l'instar de WeChat, Meituan regroupe une multitude de services tels que la réservation de places de cinéma, de chambres d'hôtels et de billets d'avion, la vente de médicaments, ainsi que la commande de courses de taxi. Cette diversité facilite l'utilisation de l'application pour les consommateurs, qui n'ont plus besoin de la quitter. Toutefois, Ele.me propose également quelques services tels que la livraison de fleurs ou de fournitures de bureau¹⁴⁹.

Dans le domaine de la technologie, Meituan se distingue en tant qu'avant-gardiste. Au cours des dernières années, la plateforme n'a cessé d'explorer de nouveaux modes de livraison sans contact, commençant par les drones, puis les voitures autonomes, sans oublier les consignes alimentaires intelligentes développées pendant la pandémie. En 2017, Meituan et Ele.me ont obtenu l'autorisation de tester la livraison par drones et en 2018, dix-sept itinéraires

¹⁴⁶ Richard Whittington, Patrick Regnér, Duncan Angwin, Gerry Johnson et Kevan Scholes, op. cit., p.66.

¹⁴⁷ Valentin Chen, « Ele.me et Meituan : comment la livraison de repas à domicile est devenue le quotidien des chinois », 13 août 2019, <https://iciconsulting.fr/ele-me-et-meituan-comment-la-livraison-de-repas-a-domicile-est-devenue-le-quotidien-des-chinois/>, consulté en février 2023.

¹⁴⁸ Yujie Chen, op. cit.

¹⁴⁹ Li Yixuan 李艺璇, op. cit., p.10.

ont été approuvés par le gouvernement. Avec ce mode de livraison, le drone transporte la commande du restaurant aux livreurs, qui s'occupent ensuite d'effectuer le dernier kilomètre jusqu'au domicile du client. Le temps de livraison moyen par drone est de 20 minutes, réduisant ainsi de 50 % le temps d'une livraison classique. Les drones peuvent couvrir des zones d'environ 58 m² et desservir près de cent restaurants en effectuant trois à quatre itinéraires par jour. En 2020, environ 23,4 millions de consommateurs ont utilisé ce service, ce qui représente une augmentation de 68,5 % par rapport à l'année précédente. Cependant, l'utilisation de drones en zone urbaine reste très réglementée et limitée à certaines villes du pays¹⁵⁰.

En ce qui concerne les voitures autonomes, Meituan a commencé à les développer en février 2021 à Pékin. Il s'agit de véhicules électriques sans conducteur, capables d'éviter les obstacles dans un rayon de plus de 150 mètres, tout en parcourant des distances de 80 kilomètres avec un seul chargement de leur batterie. Selon Meituan, ces voitures peuvent transporter des charges allant jusqu'à 150 kilogrammes. L'entreprise a déclaré avoir effectué environ 35 000 livraisons dans vingt zones résidentielles de Pékin¹⁵¹.

L'une des capacités sur lesquelles Meituan et Ele.me s'appuient est leur stratégie marketing, notamment en termes de politique de prix. Le prix est l'un des quatre éléments constitutifs du marketing mix. Les « 4 P » du marketing mix font référence aux termes anglais *Product* (produit), *Price* (prix), *Promotion* (communication) et *Place* (distribution). Ce sont sur ces quatre éléments qu'une entreprise doit baser sa stratégie marketing pour lancer un nouveau produit sur le marché¹⁵². Les politiques de prix de Meituan et Ele.me reposent toutes les deux sur la stratégie du prix de lancement (*market penetration*). Selon cette méthode de tarification, lorsqu'une entreprise lance son produit sur le marché, elle commence avec des prix relativement bas, puis les augmente à mesure que l'industrie se développe et que les consommateurs mûrissent. Cette stratégie permet généralement de réaliser de nombreuses ventes, car les prix attirent les consommateurs, mais elle génère moins de profit. La méthode du prix de lancement s'oppose à la politique d'écrouissage (*market skimming*) qui consiste à proposer des prix supérieurs à ceux de la concurrence lors du lancement du produit, afin de cibler une clientèle ayant un fort pouvoir d'achat. Cette stratégie entraîne moins de ventes, car certains

¹⁵⁰ Li Yixuan 李艺璇, op. cit., p.14.

¹⁵¹ Ding Yi, "Meituan Starts Operation of New Unmanned Delivery Vehicle in Beijing", 20 avril 2021, <https://www.caixinglobal.com/2021-04-20/meituan-starts-operation-of-new-unmanned-delivery-vehicle-in-beijing-101693842.html>, consulté en mai 2023.

¹⁵² Edward Russell, op. cit., p.37.

consommateurs peuvent être réticents face aux prix¹⁵³. Cependant, elle permet de réaliser davantage de profit.

Afin de fidéliser leur clientèle et d'augmenter leur part de marché respective, Meituan et Ele.me ont développé un système de distribution virtuelle d'enveloppes rouges, appelées hóng bāo (红包) en mandarin. Dans la tradition chinoise, une enveloppe rouge est une petite pochette dans laquelle on place une somme d'argent offerte à différentes occasions, notamment lors du Nouvel An chinois ou de fêtes familiales comme les mariages. L'enveloppe est censée porter chance à la personne qui la reçoit, d'où sa couleur rouge, symbole de bonheur dans la culture chinoise.

Les deux plateformes peuvent offrir des enveloppes rouges à leurs utilisateurs pour plusieurs raisons. Tout d'abord, Meituan et Ele.me proposent des réductions allant de 1,94 euro à 3,88 euros aux utilisateurs effectuant leur première commande sur la plateforme. Les clients réguliers bénéficient également d'enveloppes rouges en récompense de leur fidélité. De manière générale, les utilisateurs peuvent recevoir des coupons en cas de paiement réussi ou pour les remercier d'avoir invité un proche à rejoindre l'application. Ils ont également la possibilité de partager des coupons de réduction dans des groupes de discussion sur WeChat. Il peut arriver que la énième personne récupérant le coupon remporte le montant le plus important. Cette méthode favorise une atmosphère conviviale entre les utilisateurs tout en incitant de nouveaux consommateurs à utiliser l'application. Meituan affiche même un classement sur sa page d'accueil, mettant en valeur les utilisateurs ayant remporté le plus de bons. Ele.me organise des événements spéciaux où ils offrent des réductions aux utilisateurs commandant pendant les périodes de fêtes. Les deux plateformes, conscientes de l'importance de l'industrie des jeux mobiles dans la société chinoise, ont également décidé stratégiquement de lancer plusieurs séries de mini-jeux. Ainsi, les consommateurs peuvent gagner des enveloppes rouges en jouant¹⁵⁴. Enfin, les utilisateurs reçoivent des bons de compensation lorsque leur livraison arrive en retard. Pour Meituan, la commande de l'utilisateur doit atteindre un montant minimal pour pouvoir bénéficier de 10 % de compensation en cas de retard de 10 minutes et de 70 % en cas de retard de 40 minutes. Ele.me propose une compensation fixée à 2,4 yuans pour un retard de 10 minutes, 6 yuans pour 15 minutes et 8 yuans pour 30 minutes¹⁵⁵.

¹⁵³ Edward Russell, op. cit., p.100.

¹⁵⁴ Li Yixuan 李艺璇, op. cit., p.13.

¹⁵⁵ Dhixitha Ravindrakumar, "Food Delivery War: Ele.me vs. Meituan", 22 septembre 2021, <https://www.trouvertrade.com/post/food-delivery-war-ele-me-vs-meituan>, consulté en janvier 2023.

C'est en partie grâce à cette pratique des prix prédateurs¹⁵⁶ employée par Meituan et Ele.me que les deux plateformes ont progressivement réussi à éliminer la concurrence du marché, créant ainsi une situation de duopole. Ce duopole est asymétrique en raison de la place dominante occupée par Meituan, qui a su tirer profit des différents phénomènes socio-économiques du pays pour prendre de l'avance sur la concurrence en utilisant de nouvelles technologies, se réinventant ainsi dans une industrie en phase de maturité.

Après avoir analysé les ressources et les capacités des deux géants de la distribution alimentaire, on peut hypothétiquement appliquer la théorie du duopole de Cournot à la structure concurrentielle « 2+N » du marché de la livraison de repas à domicile en Chine. Dans un duopole de Cournot, chaque entreprise prend des décisions stratégiques non-coopératives qui influencent directement les actions de son adversaire. Dans le cas de Meituan et Ele.me, les deux plateformes cherchent constamment à attirer le plus de clients et de partenaires afin d'obtenir une part de marché toujours plus importante. Cette concurrence quantitative a finalement conduit Meituan à être condamné à verser 129 millions d'euros à Ele.me pour concurrence déloyale en 2020. Meituan a été accusé d'abuser de sa position dominante en exigeant que ses nouveaux partenaires signent des accords exclusifs avec eux, les empêchant ainsi de collaborer avec d'autres plateformes de livraison¹⁵⁷. Ces accords étaient censés permettre à ces restaurants de bénéficier de commissions de 16 % au lieu de 26 %. De plus, si les commerçants ne signaient pas d'accords exclusifs, leur processus d'intégration à la plateforme prendrait deux à trois semaines au lieu d'un ou deux jours en les signant¹⁵⁸. La décision du gouvernement de condamner Meituan montre sa volonté de créer un marché plus équitable, favorisant son développement à long terme.

¹⁵⁶ Voir glossaire p.38.

¹⁵⁷ Global Times, "Delivery Platform Meituan Loses Lawsuit to Ele.me for Unfair Competition", 14 avril 2021, <https://www.globaltimes.cn/page/202104/1221036.shtml>, consulté en Janvier 2023.

¹⁵⁸ Yujie Chen, op. cit.

Conclusion

La livraison de repas à domicile en Chine a connu une croissance exponentielle au cours des dernières années. En l'espace de seulement dix ans, ce service s'est intégré dans l'écosystème économique du pays et dans la vie quotidienne des Chinois. À mesure que leur rythme de vie accélère, ils se tournent vers les plateformes de livraison pour satisfaire leurs besoins de la manière la plus rapide et la plus simple possible. Leur dépendance croissante à ces services de livraison influence leurs habitudes de consommation en incitant certains à consacrer moins de temps à la cuisine ou à manger plus fréquemment seuls. La compression de leur temps libre au profit de leur temps de travail a également donné lieu à de nouveaux phénomènes, tels que le développement de l'économie nocturne. Les plateformes de livraison de repas surveillent de près l'évolution des comportements de leurs utilisateurs afin d'anticiper les prochaines tendances et de toujours apporter les réponses adaptées.

La pandémie de Covid-19 a été un tournant décisif pour les secteurs de la restauration et de la livraison de repas, ces deux domaines étant étroitement liés. Les restaurateurs ont vu leurs établissements se vider progressivement à mesure que de nouvelles restrictions étaient mises en place par le gouvernement pour limiter la propagation du virus. De plus, la situation sanitaire du pays a incité les Chinois à accorder une plus grande importance à la sécurité alimentaire, les rendant plus méfiants quant à la qualité et à la provenance des aliments qu'ils consomment. Cependant, grâce à une innovation constante, les plateformes de livraison ont été en mesure de proposer des solutions telles que la livraison sans contact. Cela leur a permis d'améliorer la qualité et la rapidité de leurs services, tout en aidant les restaurateurs à regagner la confiance de leurs clients. De plus, les différents modes de livraison mis en place à cette période ont également contribué à résoudre les problèmes liés au rythme de travail effréné des livreurs.

Mais toutes ces solutions n'auraient pu être apportées sans l'émergence du e-commerce en Chine. La société chinoise se digitalise de plus en plus grâce à des secteurs de la technologie et de la logistique très développés. Si les Chinois ont une telle facilité à commander en ligne, c'est en partie grâce au développement de plateformes multifonctionnelles comme WeChat, qui mettent à leur disposition tout type de service, toujours dans l'optique de fluidifier leur expérience et de la rendre plus rapide. L'avancée de la technologie a également permis aux géants de l'industrie de la livraison de repas de se différencier dans un secteur hyper-compétitif

et d'augmenter ainsi leur part de marché. Les plateformes Meituan et Ele.me ont successivement lancé des nouvelles technologies telles que la livraison par drones ou encore la livraison par véhicules autonomes, les aidant à gagner du territoire en écartant les autres acteurs du marché.

Cependant, Meituan et Ele.me seront confrontés à plusieurs défis au cours des années à venir. En effet, tandis que Meituan s'essaie à la vente par diffusion en direct, Douyin et WeChat envisagent de se lancer dans la livraison de repas. Bien que les barrières à l'entrée soient très élevées, ces deux plateformes, très implantées dans l'écosystème numérique chinois, pourront potentiellement être les seules à pouvoir renverser la situation de duopole asymétrique du marché.

Les plateformes de livraison sont également confrontées à des enjeux environnementaux, notamment dans les grandes villes. Une commande de repas à emporter contient en moyenne deux à trois boîtes en plastique, deux sacs plastiques, des baguettes à usage unique ou des couverts en plastique, ainsi que des serviettes en papier. Malheureusement, la plupart de ces déchets ne sont pas recyclés après avoir été jetés. En 2017, Meituan faisait circuler 20 millions de baguettes jetables par jour. L'entreprise estime utiliser près de 10 milliards de couverts jetables en plastique et 5 milliards de sacs en plastique par an. La livraison de repas est ainsi responsable d'1,6 million de déchets par an, créant ainsi une forme de pollution connue sous le nom de « pollution blanche » (白色污染) et contribuant à la problématique des « villes déchets » (围城). En 2017, une association de Chongqing a porté plainte contre Meituan, Ele.me et Baidu, les accusant de gaspiller des ressources et de polluer l'environnement¹⁵⁹.

En réponse à ces préoccupations, les plateformes Meituan et Ele.me ont chacune lancé un projet anti-pollution. Meituan a investi 3 millions de RMB dans le projet « Qingshan » (青山计划) qui vise à récolter des fonds pour la protection de l'environnement. De son côté, Ele.me a lancé le projet « Planète bleue » (“蓝色星球”计划) qui a pour objectif de réduire les déchets liés à la livraison de repas en mettant en relation des fournisseurs spécialisés dans la production de couverts écologiques avec les restaurants¹⁶⁰. Ces actions marquent une première étape dans la transition vers une industrie plus durable.

¹⁵⁹ Li Yixuan 李艺璇, op. cit., p.19.

¹⁶⁰ Ibid.

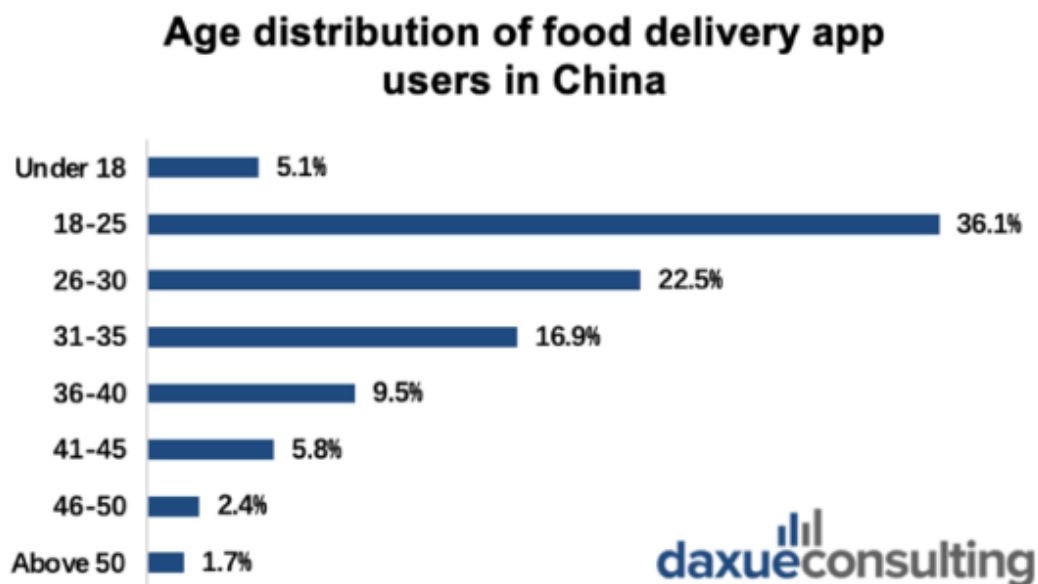
Annexes

Annexe 1 : Glossaire	43
Annexe 2 : Répartition par âge des utilisateurs d'applications de livraison de repas en Chine (exprimée en %)	44
Annexe 3 : Taux d'internautes chinois par genre en décembre 2020 et en décembre 2021	45
Annexe 4 : Taux d'internautes chinois par âge en décembre 2020 et en décembre 2021	46
Annexe 5 : Situation familiale des consommateurs chinois de livraison de repas O2O (exprimée en %)	47
Annexe 6 : Répartition des commandes de livraison de repas O2O par catégorie de ville (exprimée en %)	48
Annexe 7 : Fréquence mensuelle à laquelle les consommateurs chinois commandent de repas (exprimée en %)	49
Annexe 8 : Catégories de repas les plus commandées par les consommateurs chinois (exprimées en %).....	50
Annexe 9 : Résultats de l'enquête sur l'industrie de la livraison de repas en Chine et son impact sur les habitudes de consommation des Chinois (traduction en français).....	51
Annexe 10 : Répartition géographique des réponses de l'enquête (exprimée en nombre et en %)	57

Annexe 1 : Glossaire

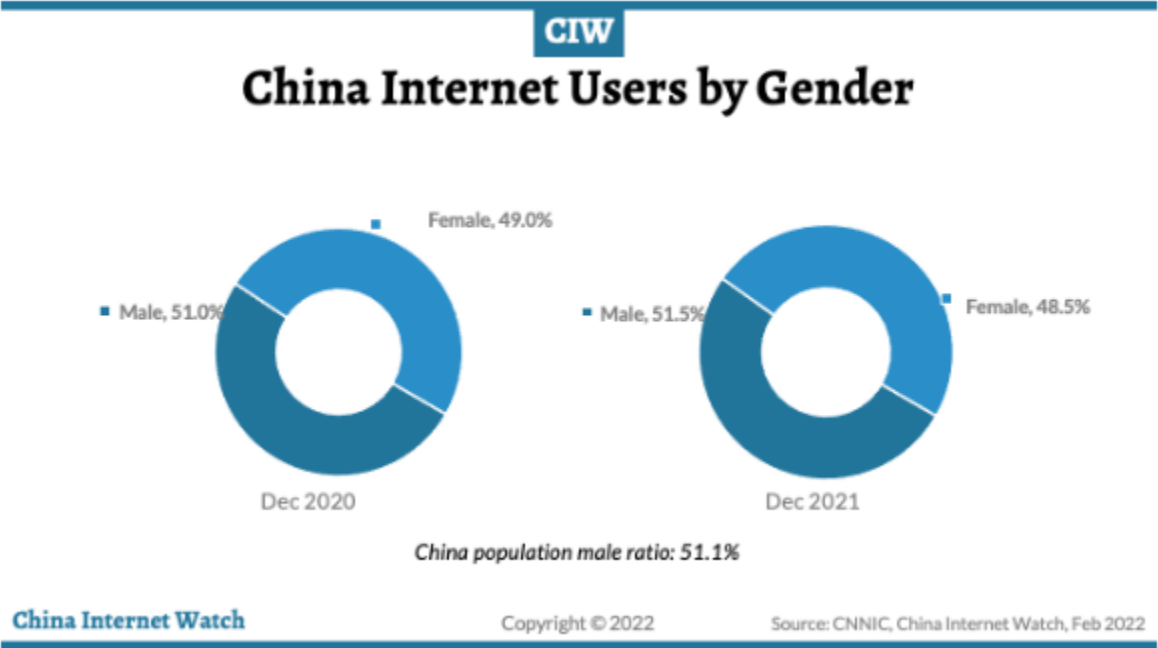
Terme	Définition
Barrières à l'entrée	Défis que doivent surmonter des nouveaux entrants sur un marché afin de réduire la menace de compétition.
Duopole (asymétrique)	Marché ne comprenant que deux entreprises. Il est asymétrique si l'une des deux entreprises domine l'autre.
Les 5 forces de Porter	Méthode d'analyse des atouts d'une industrie en fonction de cinq forces concurrentielles : la rivalité entre les concurrents, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients, la menace de produits de substitution et la menace de nouveaux entrants.
Marketing mix	Également appelé les « 4 P ». Ce sont les quatre éléments clés qu'une entreprise doit considérer pour élaborer sa stratégie marketing : Produit, Prix, Promotion, Distribution (<i>Place</i> en anglais).
M-commerce	Abréviation de « mobile commerce ». Vente et achat de biens ou de services effectués via des appareils mobiles ou des tablettes.
Modèle concurrentiel « 2+N »	Modèle caractérisant la situation concurrentielle du marché de la livraison de repas à domicile en Chine. Le chiffre « 2 » se réfère à Meituan et Ele.me qui occupent 95 % du marché. La lettre « N » désigne le reste des plateformes de livraison de repas qui occupent 5 % du marché.
Modèle économique O2O (<i>online-to-offline</i>)	Ensemble des activités commerciales qui utilisent Internet comme canal pour attirer des clients en ligne vers des expériences ou des services hors ligne.
Oligopole	Structure caractérisée par le fait qu'un faible nombre d'offres dominant un marché.
PESTEL	Méthode d'analyse de l'environnement macroéconomique d'une entreprise selon des facteurs Politiques, Économiques, Sociaux, Technologiques, Écologiques et Légaux.
Prix de lancement	Stratégie de tarification qui consiste à introduire un produit sur le marché à un prix relativement bas.
Prix prédateurs	Stratégie commerciale. L'entreprise vend des biens ou des services à des prix inférieurs aux coûts de production ou inférieurs à ceux des concurrents.
Segmentation	Méthode de division d'un marché en groupe de consommateurs en fonction de critères spécifiques.
Taux de pénétration	Proportion de personnes qui utilisent un produit ou un service par rapport à l'ensemble de la population.

Annexe 2 : Répartition par âge des utilisateurs d'applications de livraison de repas en Chine (exprimée en %)



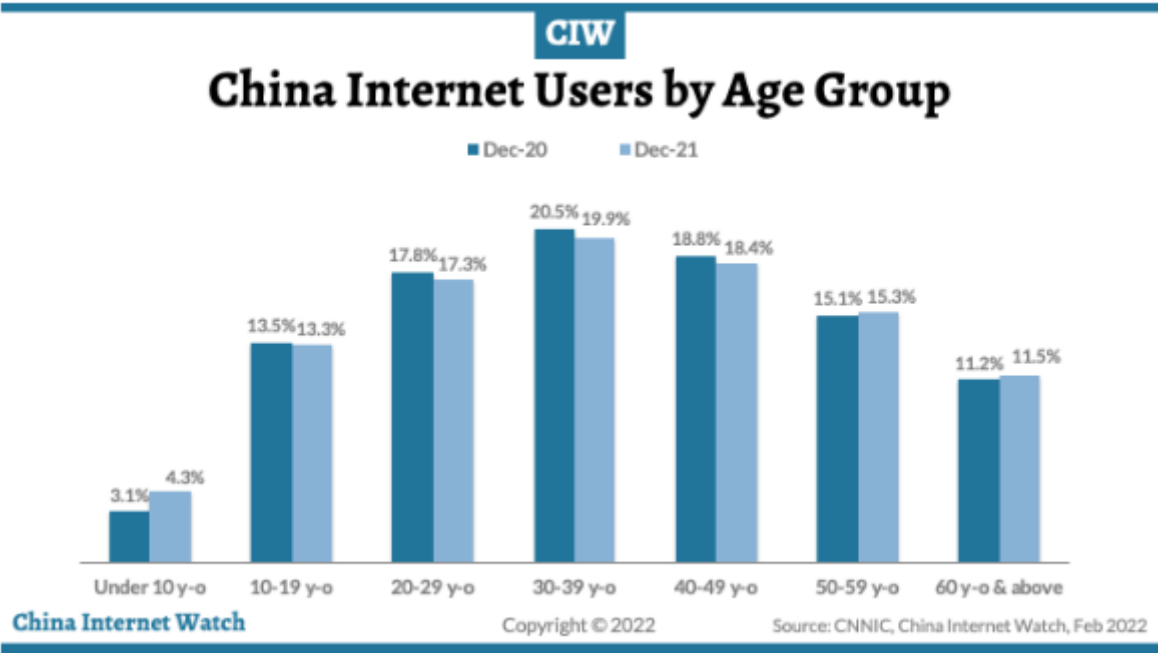
Source : Institut de recherche de Meituan, graphique réalisé par Daxue Consulting, 2021,
<https://daxueconsulting.com/o2o-food-delivery-market-in-china/>

Annexe 3 : Taux d'internautes chinois par genre en décembre 2020 et en décembre 2021



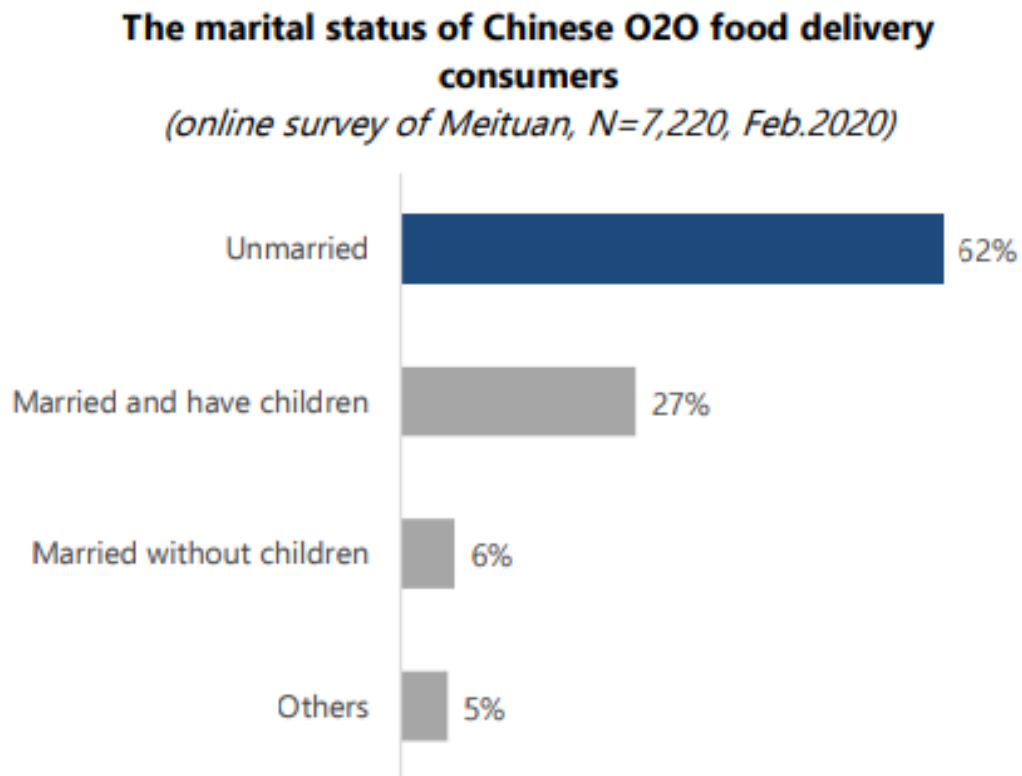
Source : CNNIC, China Internet Watch, 2022, <https://www.chinainternetwatch.com/statistics/china-internet-users/#:~:text=The%2010%2D39%2Dyear%2D,was%2010.5%25%20a%20year%20ago>

Annexe 4 : Taux d'internautes chinois par âge en décembre 2020 et en décembre 2021



Source : CNNIC, China Internet Watch, 2022, <https://www.chinainternetwatch.com/statistics/china-internet-users/#:~:text=The%2010%2D39%2Dyear%2D,was%2010.5%25%20a%20year%20ago>

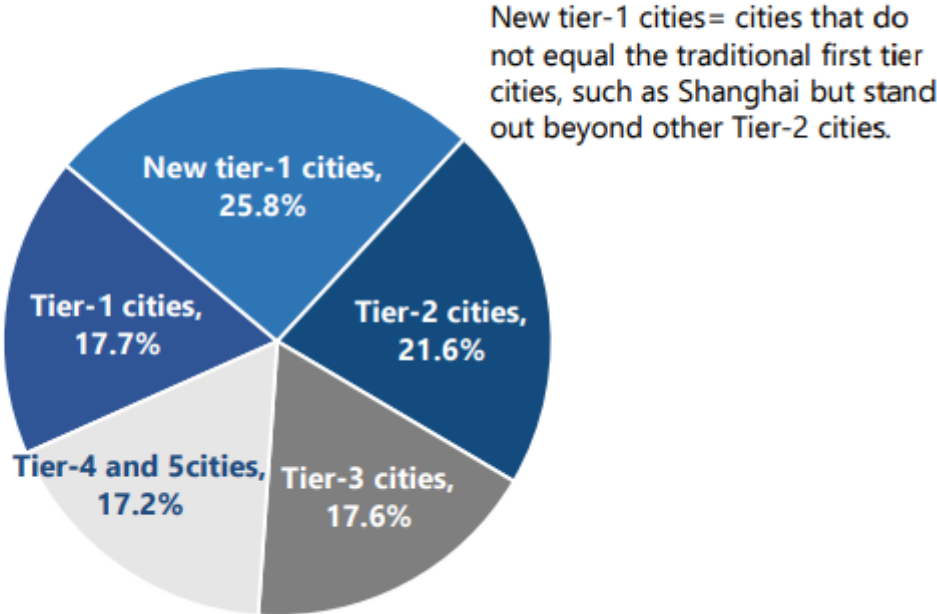
Annexe 5 : Situation familiale des consommateurs chinois de livraison de repas O2O (exprimée en %)



Source : Institut de recherche de Meituan, graphique réalisé par Daxue Consulting, 2023, <https://daxueconsulting.com/wp-content/uploads/2020/08/Mobility-market-in-China-report-by-daxue-consulting.pdf>

Annexe 6 : Répartition des commandes de livraison de repas O2O par catégorie de ville (exprimée en %)

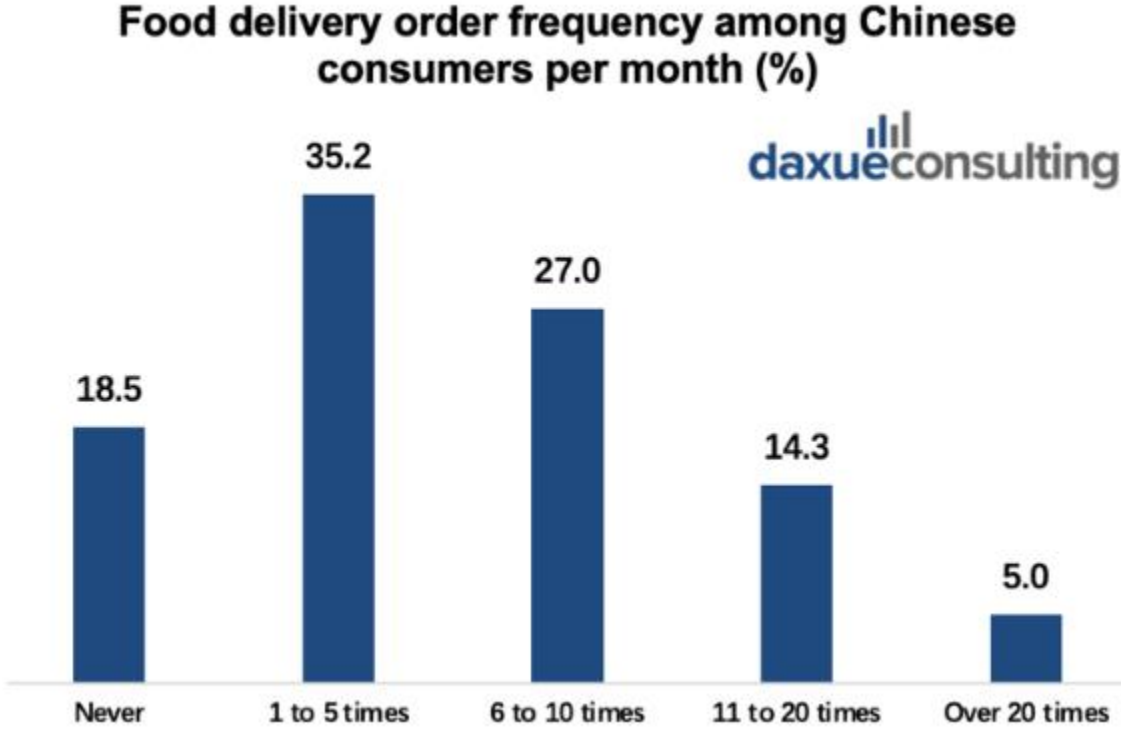
Distribution of O2O food delivery orders by city tier
(2019)



Source: Meituan (美团)

Source : Institut de recherche de Meituan, graphique réalisé par Daxue Consulting, 2023, <https://daxueconsulting.com/wp-content/uploads/2020/08/Mobility-market-in-China-report-by-daxue-consulting.pdf>

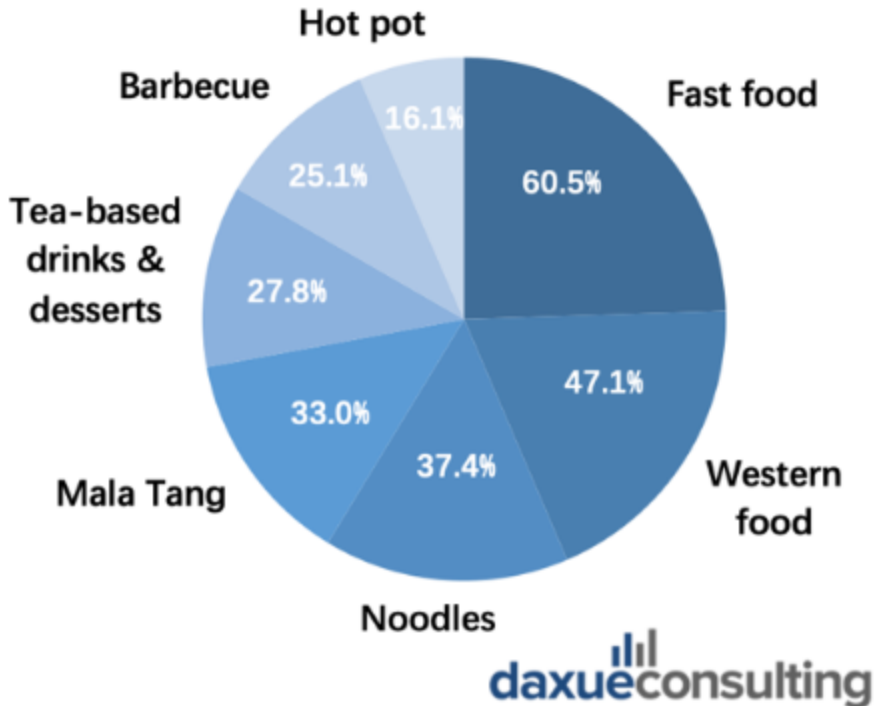
Annexe 7 : Fréquence mensuelle à laquelle les consommateurs chinois commandent de repas (exprimée en %)



Source : iiMedia, graphique réalisé par Daxue Consulting, 2021, <https://daxueconsulting.com/o2o-food-delivery-market-in-china/>

Annexe 8 : Catégories de repas les plus commandées par les consommateurs chinois (exprimées en %)

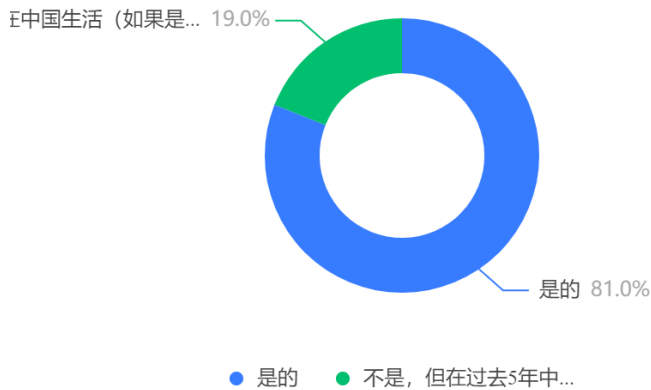
Consumption of O2O food delivery in China by category (%)



Source : iiMedia, graphique réalisé par Daxue Consulting, 2021, <https://daxueconsulting.com/o2o-food-delivery-market-in-china/>

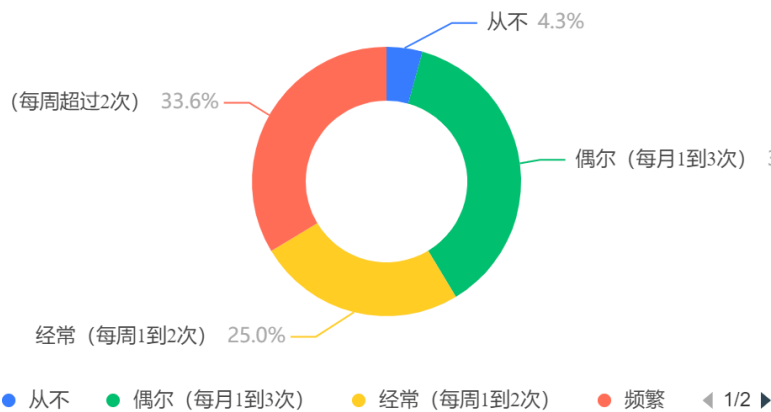
Annexe 9 : Résultats de l'enquête sur l'industrie de la livraison de repas en Chine et son impact sur les habitudes de consommation des Chinois (traduction en français)

Q1. Vivez-vous actuellement en Chine ?



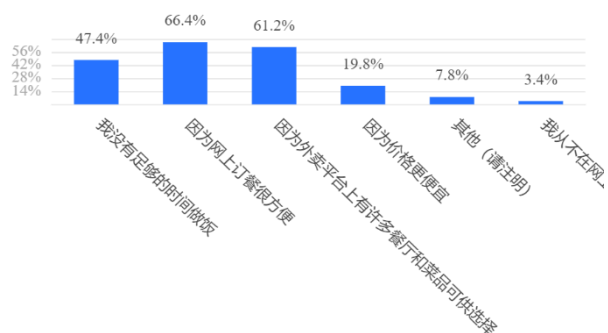
选项	选择次数	百分比
Oui	94	81.03%
Non, mais j'y ai vécu au cours de ces 5 dernières années (dans ce cas, vous répondrez aux prochaines questions en vous basant sur votre expérience en Chine)	22	18.97%
回答人数 116		

Q2. À quelle fréquence commandez-vous de la nourriture en ligne ?



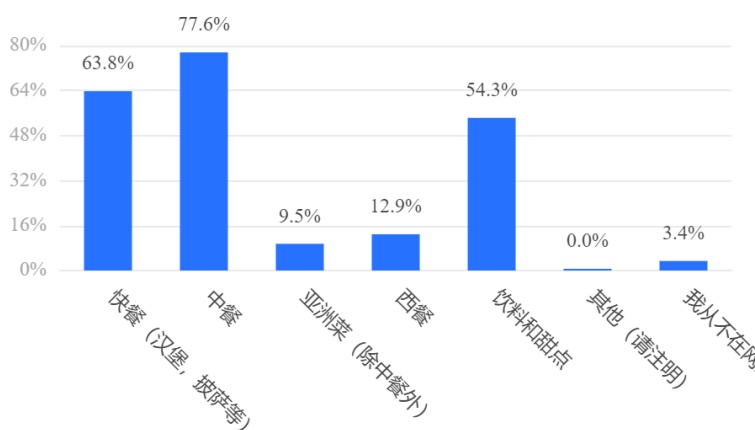
选项	选择次数	百分比
Jamais	5	4.31%
Parfois (1 à 3 fois par mois)	43	37.07%
Régulièrement (1 à 2 fois par semaine)	29	25.00%
Très régulièrement (plus de 2 fois par semaine)	39	33.62%
回答人数 116		

Q3. Pour quelle(s) raison(s) commandez-vous de la nourriture en ligne (plusieurs réponses sont possibles) ?



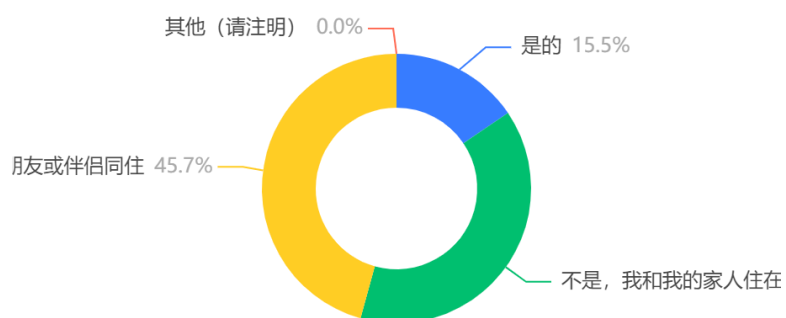
选项	选择次数	百分比
Je n'ai pas assez de temps pour cuisiner	55	47.41%
Parce que c'est facile de commander en ligne	77	66.38%
Parce qu'il y a un large choix de restaurants et de plats sur les plateformes de livraison de repas à domicile	71	61.21%
Parce que ça coûte moins cher	23	19.83%
Autre (précisez)	9	7.76%
Je ne commande jamais de nourriture en ligne	4	3.45%
回答人数 116		

Q4. Quels types de nourriture commandez-vous le plus souvent en ligne ?



选项	选择次数	百分比
Fast food (hamburger, pizza, etc.)	74	63.79%
Cuisine chinoise	90	77.59%
Cuisine asiatique (autre que la cuisine chinoise)	11	9.48%
Cuisine occidentale	15	12.93%
Boissons et desserts	63	54.31%
Autre (précisez)	0	0.00%
Je ne commande jamais de nourriture en ligne	4	3.45%
回答人数 116		

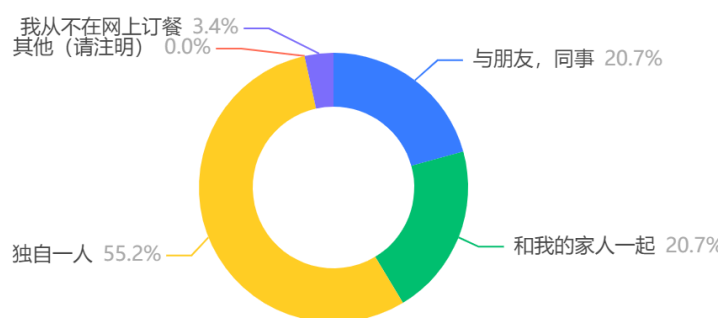
Q5. Vivez-vous seul(e) ?



● 是的 ● 不是, 我和我的家人住... ● 不是, 我和室友, 朋友... ◀ 1/2 ▶

选项	选择次数	百分比
Oui	18	15.52%
Non, je vis avec ma famille	45	38.79%
Non, je vis en collocation (colocataire, ami, compagnon, etc.)	53	45.69%
Autre (précisez)	0	0.00%
回答人数 116		

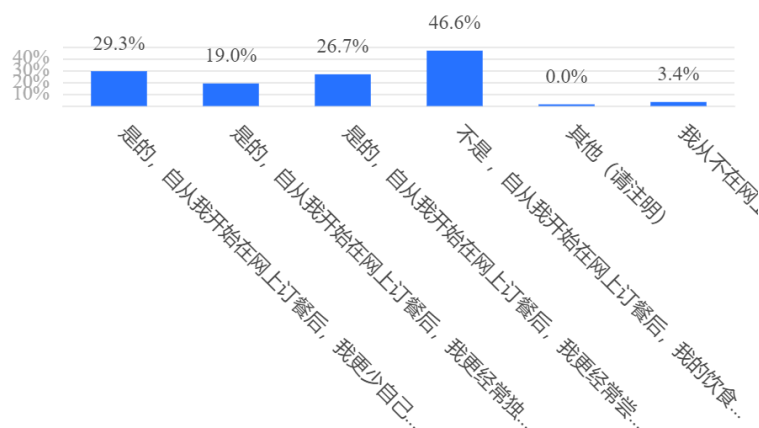
Q6. Lorsque vous commandez à manger, avec qui mangez-vous le plus souvent ?



● 与朋友, 同事 ● 和我的家人一起 ● 独自一人 ● 其他 (请注... ◀ 1/2 ▶

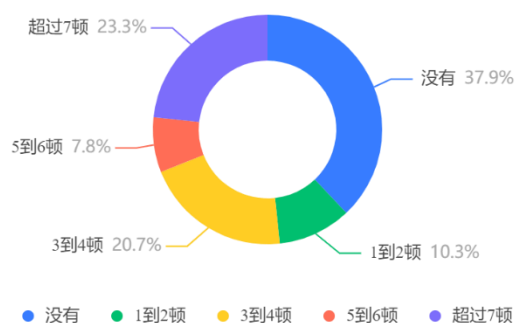
选项	选择次数	百分比
Avec des amis, collègues de travail	24	20.69%
Avec ma famille	24	20.69%
Seul(e)	64	55.17%
Autre (précisez)	0	0.00%
Je ne commande jamais de nourriture en ligne	4	3.45%
回答人数 116		

Q7. Avez-vous remarqué un changement dans vos habitudes alimentaires depuis que vous commandez de la nourriture en ligne ?



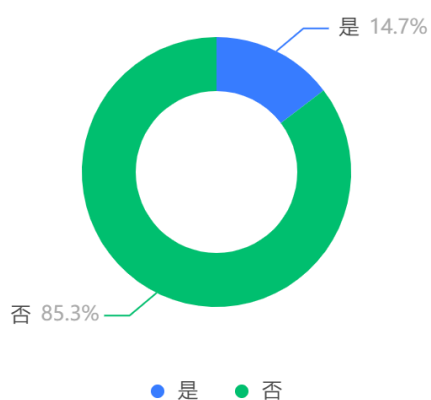
选项	选择次数	百分比
Oui, je cuisine moins souvent depuis que je commande de la nourriture en ligne	34	29.31%
Oui, je mange plus souvent seul(e) depuis que je commande de la nourriture en ligne	22	18.97%
Oui, je mange plus souvent des plats diversifiés depuis que je commande de la nourriture en ligne	31	26.72%
Non, mes habitudes alimentaires n'ont pas changé depuis que je commande de la nourriture en ligne	54	46.55%
Autre (précisez)	0	0.00%
Je ne commande jamais de nourriture en ligne	4	3.45%
回答人数 116		

Q8. Combien de repas par semaine prenez-vous en famille ?



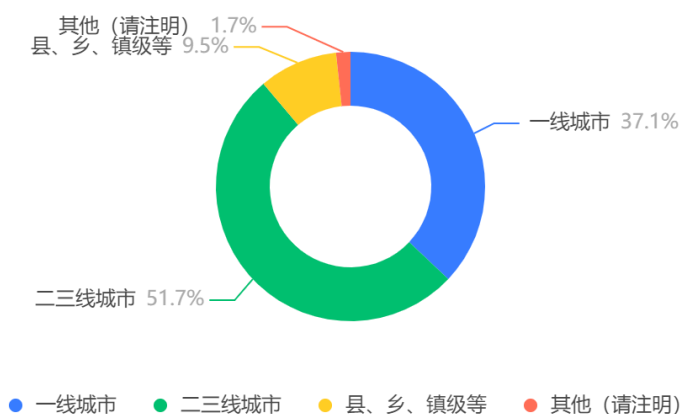
选项	选择次数	百分比
Aucun	44	37.93%
1 à 2	12	10.34%
3 à 4	24	20.69%
5 à 6	9	7.76%
Plus de 7	27	23.28%
回答人数 116		

Q9. Est-ce que commander de la nourriture en ligne vous fait moins souvent manger en famille ?



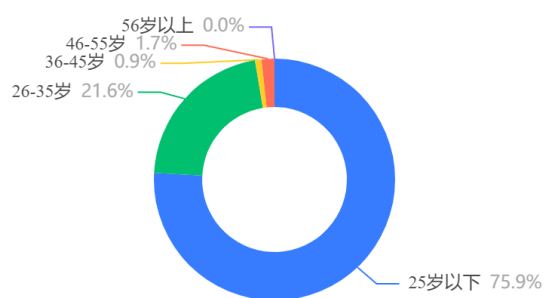
选项	选择次数	百分比
Oui	17	14.66%
Non	99	85.34%
回答人数 116		

Q10. Dans quel type de villes chinoises vivez-vous ?



选项	选择次数	百分比
Ville de 1 ^{er} rang	43	37.07%
Ville de 2 ^{ème} ou 3 ^{ème} rang	60	51.72%
Comté, canton, commune, etc.	11	9.48%
Autre (précisez)	2	1.72%
回答人数 116		

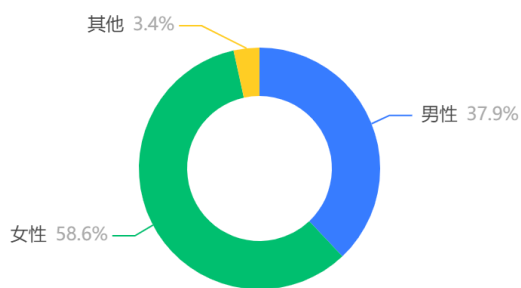
Q11. Quel âge avez-vous ? (Facultatif)



● 25岁以下 ● 26-35岁 ● 36-45岁 ● 46-55岁 ● 56岁以上

选项	选择次数	百分比
Moins de 25 ans	88	75.86%
Entre 26 et 35 ans	25	21.55%
Entre 36 et 45 ans	1	0.86%
Entre 46 et 55 ans	2	1.72%
Plus de 56 ans	0	0.00%
回答人数 116		

Q12. Vous êtes (Facultatif) :

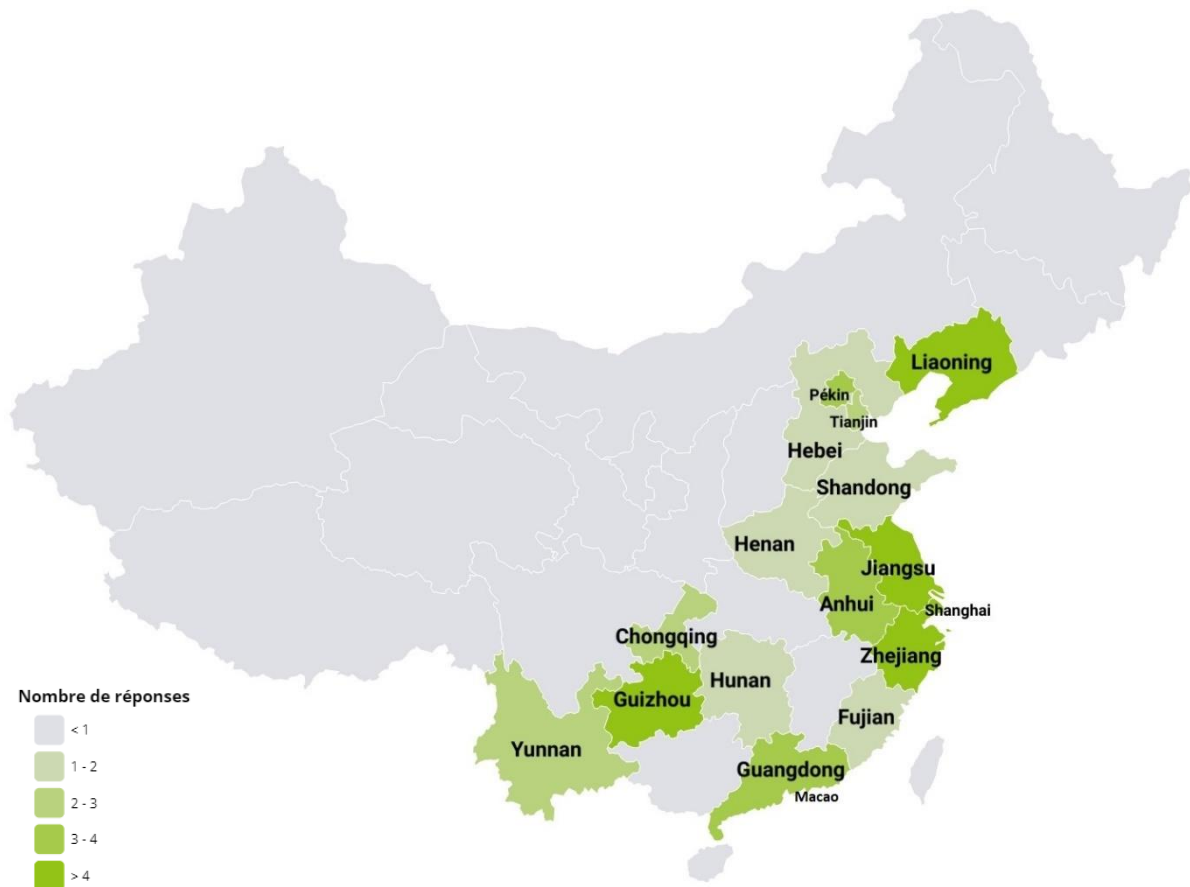


● 男性 ● 女性 ● 其他

选项	选择次数	百分比
Un homme	44	37.93%
Une femme	68	58.62%
Autre	4	3.45%
回答人数 116		

Source : Colombe Nguimbi, graphiques réalisés avec Wenjuan.com, 2023.

Annexe 10 : Répartition géographique des réponses de l'enquête (exprimée en nombre et en %)



Provinces	Nombre de réponses	Pourcentage
Jiangsu	26	22,41%
Liaoning	10	8,62%
Shanghai	9	7,76%
Guizhou	8	6,90%
Zhejiang	6	5,17%
Anhui	4	3,45%
Pékin	3	2,59%
Guangdong	3	2,59%
Chongqing	2	1,72%
Tianjin	2	1,72%
Yunnan	2	1,72%
Shandong	1	0,86%
Fujian	1	0,86%
Hunan	1	0,86%
Henan	1	0,86%
Hebei	1	0,86%
Macao	1	0,86%

Source : Colombe Nguimbi, carte réalisée avec Visme, 2023.

Bibliographie

I – Ouvrages

- Edward Russell, *The Fundamentals of Marketing*, Lausanne: AVA Publishing SA, 2010, p.10-183.
- Philip Kotler, Kevin Lane Keller, *Framework for Marketing Management*, Pearson Education Limited 6ème édition, 2015, p.117-122.
- Richard Whittington, Patrick Regnér, Duncan Angwin, Gerry Johnson et Kevan Scholes, *Fundamentals of Strategy*, Harlow: Pearson Education Limited, 2021, p. 21-64.

II – Chapitre dans un ouvrage

- Yong Chen and Clare Gordon Bettencourt, “Chinese Food During COVID-19 in China and the United States, a Tale of Two Countries”, in Vinayak Chaturvedi (ed.), *The Pandemic: Perspectives on Asia*, Ann Arbor: Association of Asian Studies, 2021, p. 137-147, <https://www.asianstudies.org/publications/the-pandemic-perspectives-on-asia/>, consulté en février 2023.

III – Articles dans une revue

- Guansheng Ma, “Food, Eating Behavior, and Culture in Chinese Society”, *Journal of Ethnic Foods*, 2015, 2, p. 195-199, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352618115000657>, consulté en février 2023.
- Hleb Dabrynin and Jing Zhang, “The Overview of E-commerce Development in China: From Consumer’s Perspectives”, *American Journal of Management*, 2019, 19 (4), p. 52-64, <https://articlegateway.com/index.php/AJM/article/view/2387?> consulté en avril 2023.
- Jenny Chan, “Hunger for Profit: How Food Delivery Platforms Manage Couriers in China”, *Sociologias*, 21 octobre 2021, 23, n°57, p.58-82, https://www.researchgate.net/publication/354219763_Hunger_for_Profit_How_Food_Delivery_Platforms_Manage_Couriers_in_China, consulté en février 2023.
- Saikat Hosen, “O2O Business Model of Meituan in China”, *Global Disclosure of Economics and Business*, 2019, 8, n°2, p. 2-17, ([PDF](https://www.researchgate.net)) [O2O Business Model of Meituan in China \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net), consulté en février 2023.
- Yuhan Gong, Haoyi Li, Jianfeng Liu, and Dang Weng, “Strategies for the Service Industry to Effectively Overcome the Crisis: Meituan's Specific Practices During COVID-19”, *Advances in Economics, Business and Management Research*, 2021, 203, , p.1762-1765, <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icemci-21/125966108>, consulté en février 2023.
- Zhitan Feng, Minxin Ji, and Hui Shen, “Research on Evaluation of Logistics Distribution Mode of Take-out Platform”, *Advances in Economics, Business and Management Research*, 2019, 19, <https://www.atlantis-press.com/proceedings/edmi-19/125915035>, consulté en février 2023.

IV – Sources internet

- Bertrand Bathelot, « Taux de pénétration », 2 février 2020, <https://www.definitions-marketing.com/definition/taux-de-penetration/>, consulté en mai 2023.

- Casey Hall, Josh Horwitz and Martin Quin Pollard, “Clashes in Shanghai as COVID protests flare across China”, 27 novembre 2022, <https://www.reuters.com/world/china/shanghai-hit-by-covid-protests-anger-spreads-across-china-2022-11-27/>, consulté en mai 2023.
- Cheng Zhuan 程颢, « 2021 Nian zhongguo zhineng qu can gui hangye: Lianjie waimai peisong de zuihou yi gongli » 2021 年中国智能取餐柜行业：连接外卖配送的最后一公里 (L'industrie des consignes automatiques en Chine : Connecter le dernier kilomètre de la livraison de repas à domicile), 7 décembre 2021, https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202112241536415347_1.pdf?1640351748000.pdf, consulté en décembre 2022.
- China baogao 观研报告网, « 2021 Nian zhongguo waimai zhineng qu can gui hangye fenxi baogao shichang shendu yanjiu yu yingli qianjing yuce » 2021 年中国外卖智能取餐柜行业分析报告市场深度研究与盈利前景预测 (Rapport d'analyse du marché des consignes alimentaires intelligentes pour la livraison de repas en Chine en 2021 : étude approfondie du marché et prévisions des perspectives de rentabilité), 2021, <https://www.chinabaogao.com/baogao/canyin/551005551005.html>, consulté en avril 2023.
- China Internet Watch, “Statistics: China Internet Users 2022”, 2022, <https://www.chinainternetwatch.com/statistics/china-internet-users/#:~:text=The%2010%2D39%2Dyear%2D,was%2010.5%25%20a%20year%20ago>, consulté en mai 2023.
- Commission européenne, « Glossaire des termes employés dans le domaine de la politique de concurrence de l'Union européenne », juillet 2002, https://www.concurrences.com/IMG/pdf/glossary_competition_archived_fr-4.pdf?51122/4787790ddd590ebc45ccc243afddc5b04982e8610f17eff3ea86f64df152e083, consulté en mai 2023.
- Concurrences, « Oligopole », s.d., <https://www.concurrences.com/fr/dictionnaire/oligopole#references>, consulté en mai 2023.
- David Bandurski, “The ‘Lying Flat’ Movement Standing in the Way of China’s Innovation Drive”, 8 juillet 2021, <https://www.brookings.edu/techstream/the-lying-flat-movement-standing-in-the-way-of-chinas-innovation-drive/>, consulté en février 2023.
- Daxue Consulting, “China’s Duopoly Food Delivery Market”, 30 juin 2022 A, <https://daxueconsulting.com/o2o-food-delivery-market-in-china/>, consulté en décembre 2022.
- Daxue Consulting, “Mobility in China”, août 2020, <https://daxueconsulting.com/wp-content/uploads/2020/08/Mobility-market-in-China-report-by-daxue-consulting.pdf>, consulté en janvier 2023.
- Daxue Consulting, “The Zero-COVID Lockdown’s Long-term Impact on Chinese Consumption”, juin 2022 B, https://daxueconsulting.com/wp-content/uploads/2022/06/Zero-COVID-Impact-on-Chinese-Consumption-Report-by-daxue-consulting_compressed.pdf, consulté en janvier 2023.
- Daxue Consulting, “100,000 McDonald’s burger box cat houses fly off the shelf in one day”, 30 décembre 2021, <https://daxueconsulting.com/mcdonalds-china-cat-box-campaign/>, consulté en avril 2023.
- Dhixitha Ravindrakumar, “Food Delivery War: Ele.me vs. Meituan”, 22 septembre 2021, <https://www.trouvertrade.com/post/food-delivery-war-ele-me-vs-meituan>, consulté en janvier 2023.
- Dhruv Khullar, “The Dire Aftermath of China’s Untenable ‘Zero COVID’ Policy”, 8 janvier 2023, <https://www.newyorker.com/magazine/2023/01/16/the-dire-aftermath-of-chinas-untenable-zero-covid-policy>, consulté en mai 2023.
- Ding Yi, “Meituan Starts Operation of New Unmanned Delivery Vehicle in Beijing”, 20 avril 2021, <https://www.caixinglobal.com/2021-04-20/meituan-starts-operation-of-new-unmanned-delivery-vehicle-in-beijing-101693842.html>, consulté en mai 2023.

- Editor, “Why O2O in China Keeps Growing”, 11 mai 2022, <https://sampi.co/o2o-in-china-keeps-growing/>, consulté en mai 2023.
- Elizabeth Jackson, “History Of Food Delivery And How It's Changed”, 18 novembre 2021, <https://www.thistle.co/learn/thistle-thoughts/history-of-food-delivery-and-how-its-changed>, consulté en avril 2023.
- Global Times, “Delivery Platform Meituan Loses Lawsuit to Ele.me for Unfair Competition”, 14 avril 2021, <https://www.globaltimes.cn/page/202104/1221036.shtml>, consulté en Janvier 2023.
- Jiexue He, “The Effect of COVID-19 on the Chinese Restaurant Industry and the Role That Third-party Food Delivery Businesses Played in Helping Restaurants Respond to the Crisis”, décembre 2020, <https://openrepository.aut.ac.nz/handle/10292/14262>, consulté en janvier 2023.
- Julien van der Feer, « Qu'est-ce que le duopole ? », 14 mai 2021, <https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/Thematique/comptabilite-1098/FichePratique/Duopole-tout-ce-qu-il-y-a-a-savoir-361520.htm>, consulté en mai 2023.
- Lambert Bu, Violet Chung, Nick Leung, Kevin Wei Wang, Bruce Xia, and Chenan Xia, “The Future of Digital Innovation in China”, octobre 2021, <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/china/the%20future%20of%20digital%20innovation%20in%20china%20megatrends%20shaping%20one%20of%20the%20worlds%20fastest%20evolving%20digital%20ecosystems/future-of-digital-innovation-in-china.pdf>, consulté mai 2023.
- Larousse, « Logistique », s.d., <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/logistique/47677#:~:text>, consulté en mai 2023.
- Le Quotidien du Peuple, « La Chine compte près d'un milliard d'internautes, mais pourquoi plus de 400 millions de Chinois ne surfent-ils pas sur Internet ? », 8 février 2021, <http://french.peopledaily.com.cn/VieSociale/n3/2021/0208/c31360-9817434.html>, consulté en mai 2023.
- Li Yixuan 李艺璇, « 2020 Nian zhongguo canyin waimai hangye gailan » 2020 年中国餐饮外卖行业概览 (Aperçu de l'industrie de la livraison de repas en Chine en 2020), 9 avril 2020, <https://www.leadleo.com/report/reading?id=5e8bf38b3b33f4285f6ef788>, consulté en janvier 2023.
- Lisa Liang, “The eFood Delivery: The New ‘God of the Chines People’”, 2020, <https://www.chinosity.com/2020/08/26/food-delivery-the-new-god-of-the-chinese-people/>, consulté en mars 2023.
- Marion Vannelli, « Top 5 des plateformes de crowdsourcing à utiliser pour externaliser la création de contenus », s.d., <https://www.myjalis.fr/details-top+5+des+plateformes+de+crowdsourcing+a+utiliser+pour+externaliser+la+creation+de+contenus-8631.html>, consulté en avril 2023.
- Matt Sheehan and Sharon Du, “How Food Delivery Workers Shaped Chinese Algorithm Regulations”, 2 novembre 2022, <https://carnegieendowment.org/2022/11/02/how-food-delivery-workers-shaped-chinese-algorithm-regulations-pub-88310>, consulté en février 2023.
- MobTech, « 2022 nianzhong guo jishi peisong hangye yanjiubaogao » 2022 年中国即时配送行业研究报告 (Rapport d'étude sur l'industrie de la livraison à la demande en Chine en 2022), 2022, <https://www.fxbaogao.com/detail/3273917>, consulté en avril 2023.
- Mohan BS and Vinod Nambiar, “COVID-19: An Insight into SARS-CoV-2 Pandemic Originated at Wuhan City in Hubei Province of China”, 18 juillet 2020, <https://www.clinmedjournals.org/articles/jide/journal-of-infectious-diseases-and-epidemiology-jide-6-146.php?jid=jide>, consulté en mai 2023.
- Organisation de coopération et de développement économiques, « Glossaire d'économie industrielle et de droit de la concurrence », 1993, https://www.concurrences.com/IMG/pdf/ocde_-

[glossaire d economie industrielle et de droit de la concurrence.pdf?40000](#), consulté en mai 2023.

- Sébastien Le Belzic, « Le nouveau rêve impérial de Xi Jinping », 28 mars 2013, <https://archive.wikiwix.com/cache/index2.php?url=https%3A%2F%2Fvaleursactuelles.com%2Fnouveau-r%25C3%25AAve-imp%25C3%25A9rial-xi-jinping20130326.html>, consulté en février 2023.
- Shawn Baldwin, “How McDonald’s Won Over China”, 28 février 2023, <https://www.cnbc.com/2023/02/28/how-mcdonalds-won-over-china.html>, consulté en avril 2023.
- Siam Commercial Bank, “Know City Tier Before Penetrating Chinese market”, 29 octobre 2020, <https://www.scb.co.th/en/personal-banking/stories/business-maker/china-city-tier.html>, consulté en mai 2023.
- Sky Ariella, “45+ Must-Know Us Restaurant Industry Statistics [2023]: How Many Restaurants Are in the US”, 6 mars 2023, <https://www.zippia.com/advice/restaurant-industry-statistics/>, consulté en mai 2023.
- Sumup, « Duopole - Qu’est-ce qu’un duopole ? », s.d., [https://www.sumup.com/fr-fr/factures/termes-comptables/duopole/](https://www.sumup.com/fr/fr/factures/termes-comptables/duopole/), consulté en mai 2023.
- Statista Research Department, “Logistics Industry in China - Statistics & Facts”, 3 février 2023, <https://www.statista.com/topics/10092/logistics-industry-in-china/#topicOverview>, consulté en avril 2023.
- S&P Capital IQ, “Tencent Holdings Limited Agreed to Spin-Off Meituan (SEHK:3690)”, 16 novembre 2022, <https://www.marketscreener.com/quote/stock/MEITUAN-INC-47006634/news/Tencent-Holdings-Limited-agreed-to-Spin-Off-Meituan-SEHK-3690--42610994/>, consulté en mai 2023.
- Valentin Chen, « Ele.me et Meituan : comment la livraison de repas à domicile est devenue le quotidien des chinois », 13 août 2019, <https://iciconsulting.fr/ele-me-et-meituan-comment-la-livraison-de-repas-a-domicile-est-devenue-le-quotidien-des-chinois/>, consulté en février 2023.
- Valeriia Mikkhailova, “Food Delivery in China: A Rapidly Expanding Tech Battleground”, 11 mars 2020, <https://daxueconsulting.com/food-delivery-online/>, consulté en décembre 2022.
- VOA News, “What Is China's 'Zero-COVID' Policy?”, 28 novembre 2022, <https://www.voanews.com/a/what-is-china-s-zero-covid-policy-/6854291.html#:~:text=China's%20goal%20in%20fighting%20COVID,that%20can%20span%20entire%20cities.>, consulté en mai 2023.
- William Mallard, “Factbox: What Is China's Zero-COVID Policy and How Does it Work?”, 3 novembre 2022, <https://www.reuters.com/world/china/what-is-chinas-zero-covid-policy-how-does-it-work-2022-11-03/>, consulté en mai 2023.
- Xinhua, “Chinese white-collar workers embrace nighttime consumption: survey”, 3 septembre 2019, http://www.xinhuanet.com/english/2019-09/03/c_138361458.htm, consulté en mai 2023.
- Yu Hao 于浩, « Wu jiechu peisong puji mei tuan zhineng qu can gui neng rang qishou gengkuai yibu ma ? » 无接触配送普及，美团智能取餐柜能让骑手更快一步吗？(Avec la popularisation de la livraison sans contact, les consignes automatiques de Meituan peuvent-elles permettre aux coursiers de livrer plus rapidement ?), 21 décembre 2021, <https://m.jiemian.com/article/6929580.html>, consulté en janvier 2023.
- Yujie Chen, “The Explosion of China’s Food Delivery Industry”, 7 février 2020, <https://botpopuli.net/the-explosion-of-chinas-food-delivery-industry/>, consulté en février 2023.