

#25 – DECEMBRE 2025

La Revue Stratégique

La Revue Stratégique du Food Service

Chaque trimestre, une analyse approfondie de la conjoncture du food service pour décrypter les tendances et ajuster vos stratégies



Chaque trimestre, un état de la conjoncture du food service



- Comment se situent mes performances comparées au marché ?
- Comment adapter ma stratégie au contexte ?
Avec quels leviers ?
- Quelles sont les perspectives business à court et moyen terme ?

.....

Décryptez les tendances et ajustez vos stratégies

Comparez

Vos performances chaque trimestre, avec celles du marché, et bénéficiez des clés d'explication des variations de valeur

Anticipez

les prévisions de vente et les scénarios à venir pour la construction de vos plans



Connectez

Vos équipes dirigeantes et opérationnelles avec les transformations du foodservice

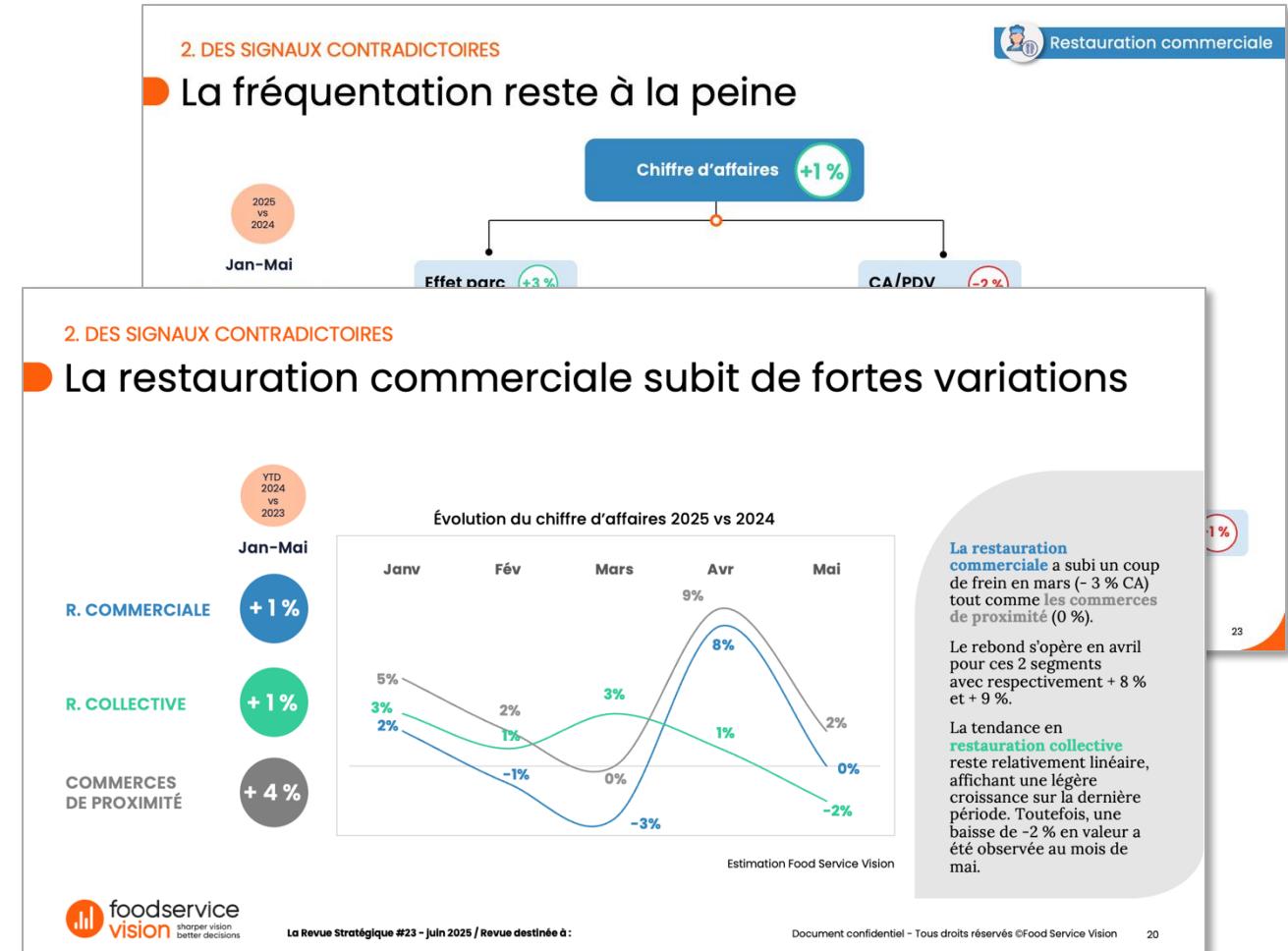
Captez

les signaux faibles et
anticipez les changements
à l'œuvre dans les
stratégies des opérateurs
en 2026

1 - Comparez vos performances chaque trimestre



- Suivre l'évolution du CA sur les différents segments du marché
- Comparez vos performances
- Décryptez les dynamiques du marché, intégrez les effets d'ouverture dans vos analyses



2 – Anticipez les scénarios à venir



Bénéficiez de la projection du marché et par segment à 2026 :

- **Construisez vos plans pour 2026**
- **Préparez vos réunions d'affaires**
- **Sécurisez vos investissements**

6. PERSPECTIVES : LES SCÉNARIOS POUR DEMAIN

Consommation hors domicile

Vision par segment

+ 3 %

Marché/Evol CA 2025 vs 2024	
TOTAL Consommation hors domicile	3%
TOTAL Restauration commerciale	4%
➤ R. de concession	7%
➤ R. de transport	7%
➤ R. Hôtellerie	5%

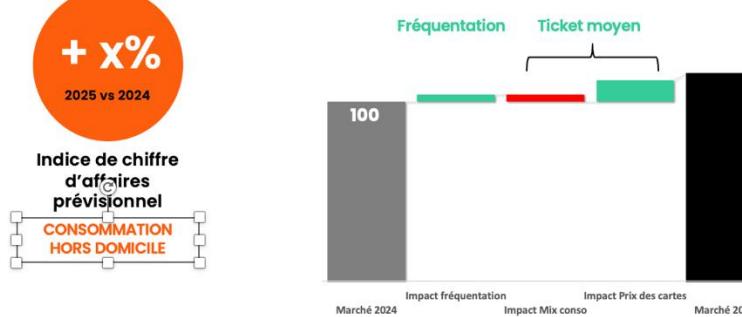
➤ La dynamique serait particulièrement positive en restauration commerciale (+ 4 %) concernant l'ensemble des segments: service à table (+ 3 %) et hôtellerie (+ 5 %) capitaliseraient sur l'attrait touristique et l'effet météo.

➤ Les segments plus fonctionnels, comme la restauration rapide et la boulangerie (+ 3 %) seraient dynamisés par leurs offres compétitives.

Consommation hors domicile

Nos prévisions pour 2025

Décomposition indice de chiffre d'affaires prévisionnel 25 vs 24



Indice de chiffre d'affaires prévisionnel

CONSOMMATION HORS DOMICILE

+ X% 2025 vs 2024

Fréquentation Ticket moyen

Impact fréquentation Impact Mix conso Impact Prix des cartes

Marché 2024 Marché 2025

Disclaimer : les scénarios de prévisions élaborées constituent des hypothèses raisonnées compte tenu des éléments de marché, mais ne saurait engager la responsabilité de Food Service Vision dans la prise de décisions en décluant

foodservice
vision sharper vision better decisions

La Revue Stratégique #23 – juin 2025 / Revue destinée à :

Document confidentiel - Tous droits réservés ©Food Service Vision 84

Nous révisons le scénario favorable à la baisse de x pt
Il intègre :

- Une fréquentation réajustée
- Une inflation des cartes des restaurateurs
- Un arbitrage consommateur toujours

3 – Connectez vos équipes



A la compréhension des transformations du foodservice :

- **Les tendances structurelles et les variations trimestrielle de la consommation hors do**
- **Les évolutions de stratégie et du mix marketing des opérateurs, sur chaque segment**

CONJONCTURE A LA STABILITE RELATIVE
climat des affaires morose

1. UNE CONJONCTURE A LA STABILITE RELATIVE

Le tourisme français résilient mais touché par des arbitrages

Une croissance portée par le tourisme international



Source : tourscanner.com

Des Français enclins à partir ... en France



Source : campingluxe

Des Français renoncent à partir, d'autres arbitrent leurs dépenses



Source : five star alliance

En mars, les arrivées aériennes internationales progressent de +3 %, soutenues par les marchés long-courriers (Japon, Australie, Chine, Amérique du Nord).

Source : Atout France Tourmag

57 % des Français ont voyagé entre avril et mai 2025 (+3 pts vs 2024), privilégiant les courts séjours et la France.

Le budget moyen par vacancier progresse de +3,7 %, mais cache des disparités : 700 000 Français renoncent à partir, 500 000 optent pour un hébergement gratuit.

Les taux de remplissage en montagne sont bons, et les départs se sont mieux étales sur les week-ends prolongés vs 2024 (point du 8 mai avait la majorité des départs).

La hausse des prix pousse à réduire les dépenses, notamment sur la restauration.

Source : Atout France, Tendance Hôtellerie (Observatoire économique)

Didier Arino, Directeur général de Protourisme

La hausse moyenne du budget est liée au fait que les petits budgets ont renoncé aux vacances et que les Français ont intégré l'augmentation des prix dans le secteur du tourisme"

Source : Insee

Document confidentiel - Tous droits réservés ©Food Service Vision 13

foodservice vision sharper vision better decisions

La Revue Stratégique #23 - juin 2025 / Revue destinée à :

4 – Capter les signaux faibles



Et anticiper les mouvements de demain

Installation de bornes pour gonfler les tickets moyens



Source : Bchel / Factory & Co

Pour augmenter la valeur du panier moyen, les opérateurs digitalisent leur point de vente en installant les bornes de commandes.

On fait de la croissance grâce à la digitalisation de nos points de vente, qui fait augmenter le ticket moyen!

On a triplé nos ventes de suppléments grâce aux bornes !

Chaines de restauration rapide

Revue juin 22

De plus en plus de Français décalent leurs vacances et partent en septembre



Face à la hausse des prix, nous observons un décalage des périodes de vacances.

50% des Français envisagent de partir en week-end ou séjour plus long au mois de septembre (+6 pts vs A-1) et 35% sur le mois d'octobre (+5 pts vs A-1)

Source : Atout France

Ce n'est pas juste grâce à la coupe du monde, les gens qui n'ont pas de contraintes préfèrent partir en septembre

Chaîne d'hôtels

Revue Sept 23

En entreprise, une offre de plus en plus multi-services



Dans un contexte de :

- Changement du rythme de présence en entreprise,
- Besoin accru de sociabilisation lors de la présence en entreprise,

Les besoins en restauration sur d'autres moments que celui de la pause déjeuner se développent avec une demande plus grande pour des services de room service, d'événementiel, de frigos connectés, ...

Revue juin 23

Réduction des portions et végétalisation



Pour atteindre les objectifs **Egalim tout en préservant des marges**, les acteurs choisissent de **réduire les portions** dans l'assiette et de **végétaliser les menus** plus souvent. Cela permet d'avoir plus de budget pour les 60 % de protéines carnées bio.

On arrive sur des seuils psychologiques en termes de prix. On constate un début de réduction des portions surtout en collective, le steak haché passe de 150g à 120g. »

Distributeur

Revue Sept 24

Pourquoi souscrire à l'édition de décembre 2025 ?



Une 1ère vision de l'atterrissement 2025 et les clés pour anticiper 2026

- **L'atterrissement 2025 grâce à des analyses précises et robustes** : Bénéficiez d'un bilan réactif sur la fin de l'année **tout en vous projetant sur 2026 grâce à nos prévisions actualisées**.
- **Des clés de lecture de l'adaptation du marché des indépendants** : Des modèles de plus en plus à la peine, résultant d'un **attentisme marqué** tandis que les modèles les plus performants combinent **agilité et prise de risque**. *Qui sont-ils ? Quelles sont les stratégies gagnantes et sur qui miser ?*
- **Une vision consommateur enrichie** : Le décryptage **des logiques de consommation**, notamment sur la **pause déjeuner** et sur les **dynamiques de fréquentation des enseignes chaînées**.

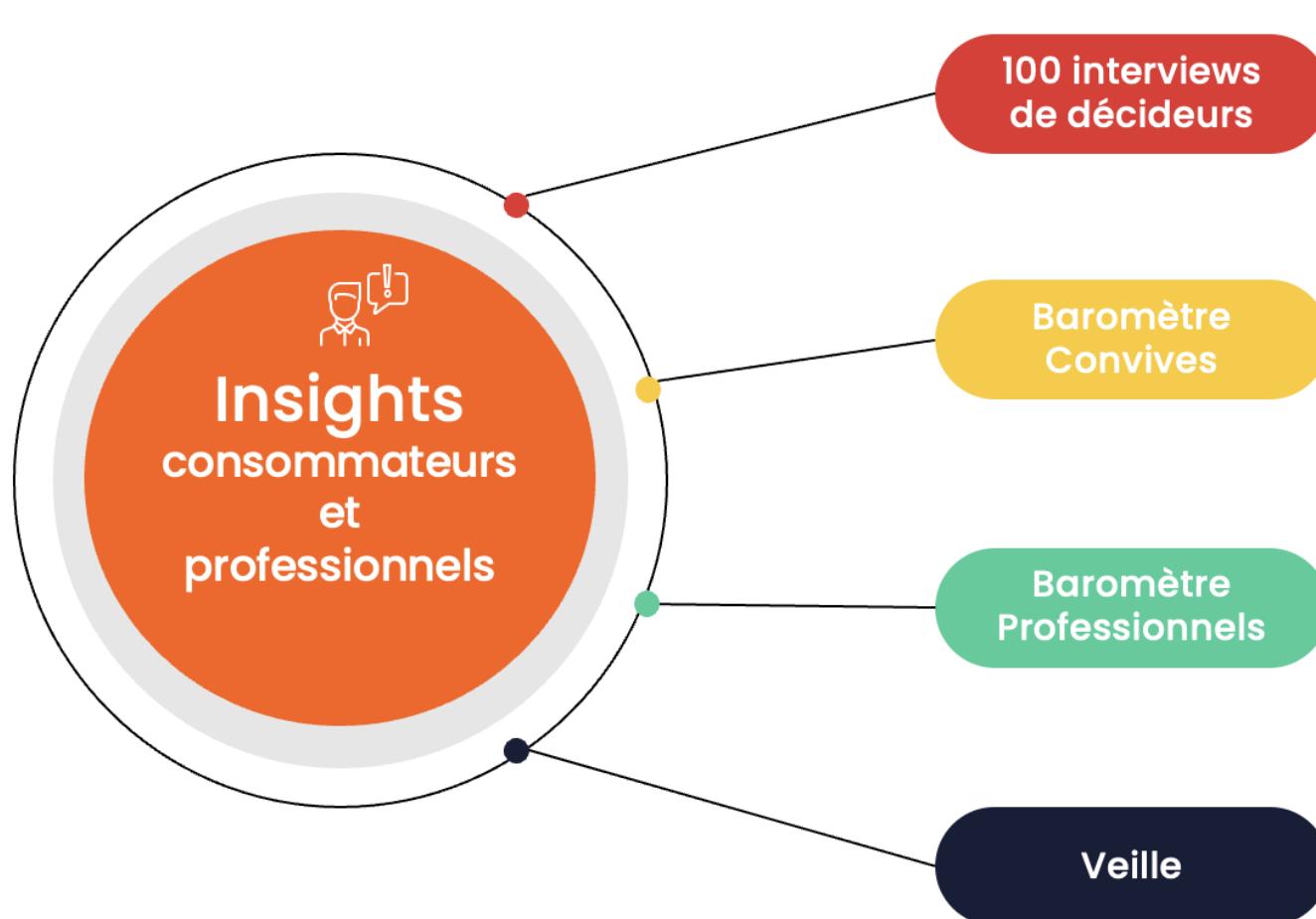
Grâce à la Revue Stratégique, passez du constat à l'action : agissez sur les tendances et les stratégies gagnantes afin de garder une longueur d'avance en 2026.

Les ingrédients de la Revue Stratégique



Les ingrédients de La Revue : les Insights pros & consos

Un regard croisé issu de plus de **1 000 interviews chaque trimestre**, menées auprès de décideurs des principales sociétés leaders du food service, et de baromètres consommateurs et professionnels (restaurateurs, hôteliers).



NOUVEAU

Une connexion unique à 100 décideurs : Distributeurs (représentant 90% du CA de la distribution structurée), Chaînes de restauration (représentant 75% du CA du marché des chaînes), Hôtellerie, Industriels, Livraison, Syndicats, Solutions digitales...

NOUVEAU

23^e Baromètre auprès de 600 consommateurs : « Les Français et la restauration. »
Nouveau : Fréquence **mensuelle** pour une mesure encore plus précise de l'évolution des comportements consommateurs



10^{ème} Baromètre des professionnels
207 restaurateurs et hôteliers en partenariat avec le GHR
7^{ème} Observatoire Food Service Vision de la restauration indépendante auprès de 167 restaurateurs.

Veille continue de la conjoncture économique via connexion directe aux principales sources (INSEE, Banque de France, Barclays, Atout France, MKG Consulting, G2A, Nielsen IQ,...) et intégration des études multi-clients.

Les ingrédients de La Revue : les datas

Des données **aval & amont**, de sell-out, sell-in et de prix d'achat et de vente, avec une couverture en constante progression.



Panel Performance de chaînes de restauration

Traitements anonymes de performance de plus de **3 000 points de vente sur 32 chaînes**



Partenariat avec NielsenIQ

Analyse exhaustive des performances du circuit prox sur la catégorie snacking

Partenariats avec des distributeurs & des groupes de restauration

Sur le partage de données anonymisées
Modélisation des données fondée sur la pondération des segments de restauration et **l'analyse dynamique de l'univers du marché** de la restauration

Tracking trimestriel des cartes des opérateurs

grâce à des relevés terrain, web, et solutions digitales partenaires
Suivi permanent des prix d'achat des restaurateurs

Suivi permanent des prix d'achat des restaurateurs

grâce à l'analyse mensuelle des factures réelles fournies par nos partenaires

Tracking mensuel des promotions distributeurs

via Food Service Tracking®

Tracking trimestriel des tarifs distributeurs

Modélisation : Effet valeur/volume



Évaluation et prévisions par segment

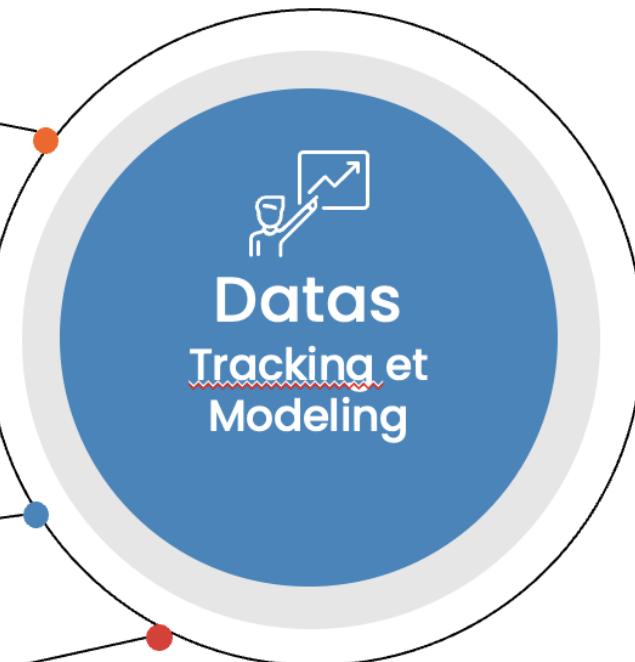
Sell-out, sell-in et parcs



Suivi des cartes

Suivi des tarifs & promos des distributeurs et prix d'achat des restaurateurs

Analyse de l'inflation



Sommaire



AVANT-PROPOS

Un été exigeant
mais pas meurtrier



4
Une défense active
des positions



1
L'économie tient mais
la confiance s'effrite



2
Un été consommé
avec modération



3
L'appétit globalement
préservé



5
Le temps
est à l'optimisation



6
Perspectives



GRAND ENTRETIEN
Alexandre de Suzzoni
Managing Director STEF
BU Foodservice



Extraits d'une revue stratégique





2

Un marché encore
résilient

Une croissance modeste en restauration commerciale

2024
vs
2023

R. COMMERCIALE

Jan-Déc

+X%

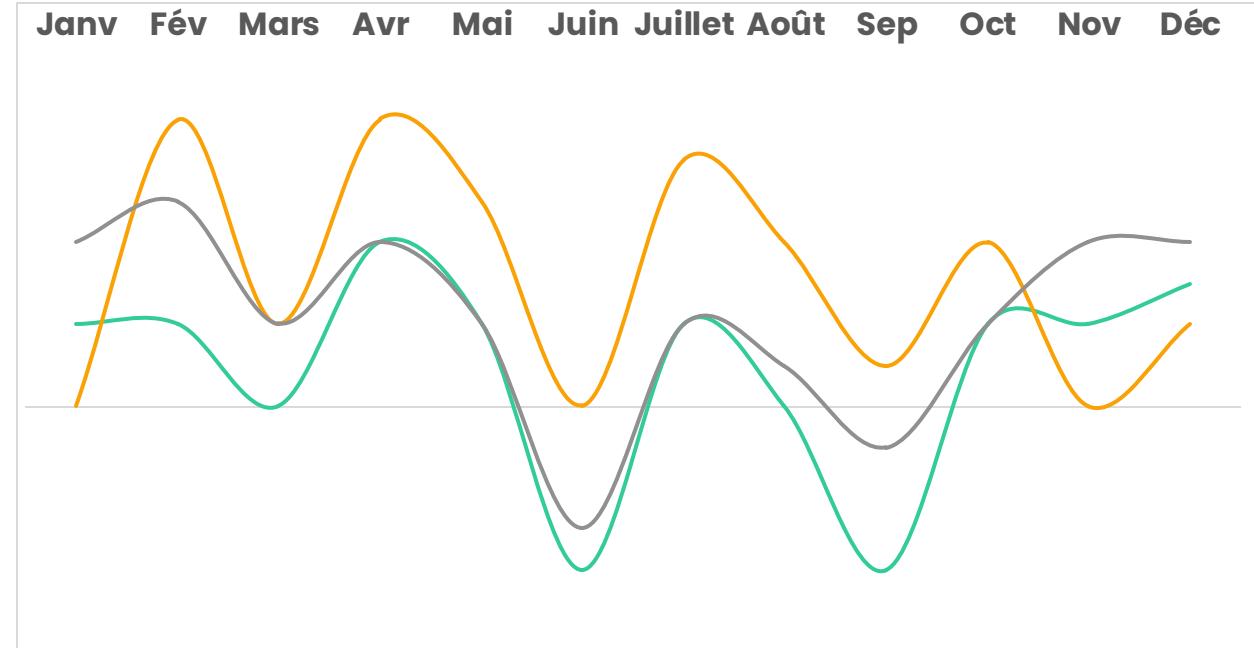
R. COLLECTIVE

+X %

COMMERCES
DE PROXIMITÉ

+X %

Évolution du chiffre d'affaires 2024 vs 2023



Certains chiffres confidentiels ont été masqués.

ESTIMATION FOOD SERVICE VISION

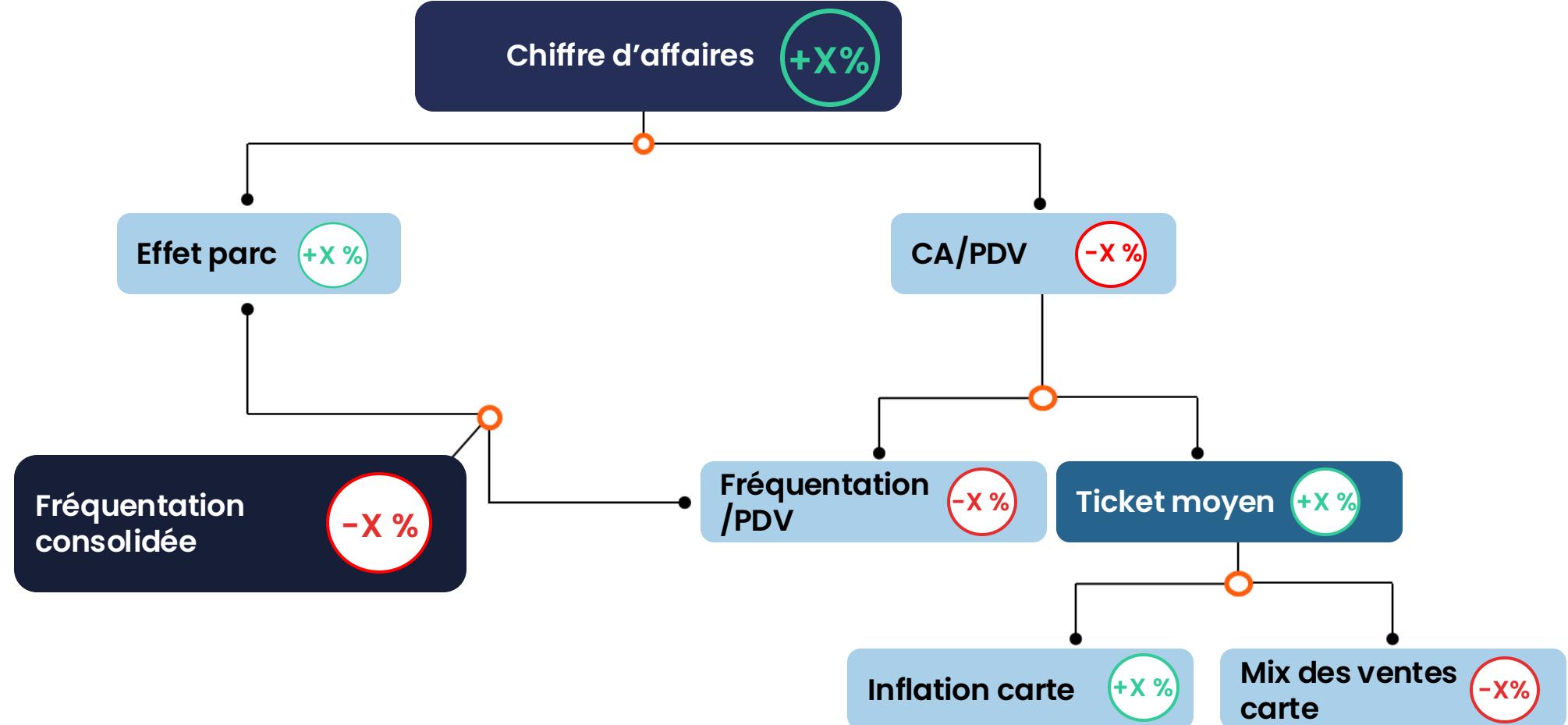


Une croissance tirée par les ouvertures et l'inflation des prix sur les cartes

2024
vs
2023

Jan-Déc

R. COMMERCIALE



Évolution du marché de la restauration commerciale 2024 versus 2023 (cumul janv.-déc.)

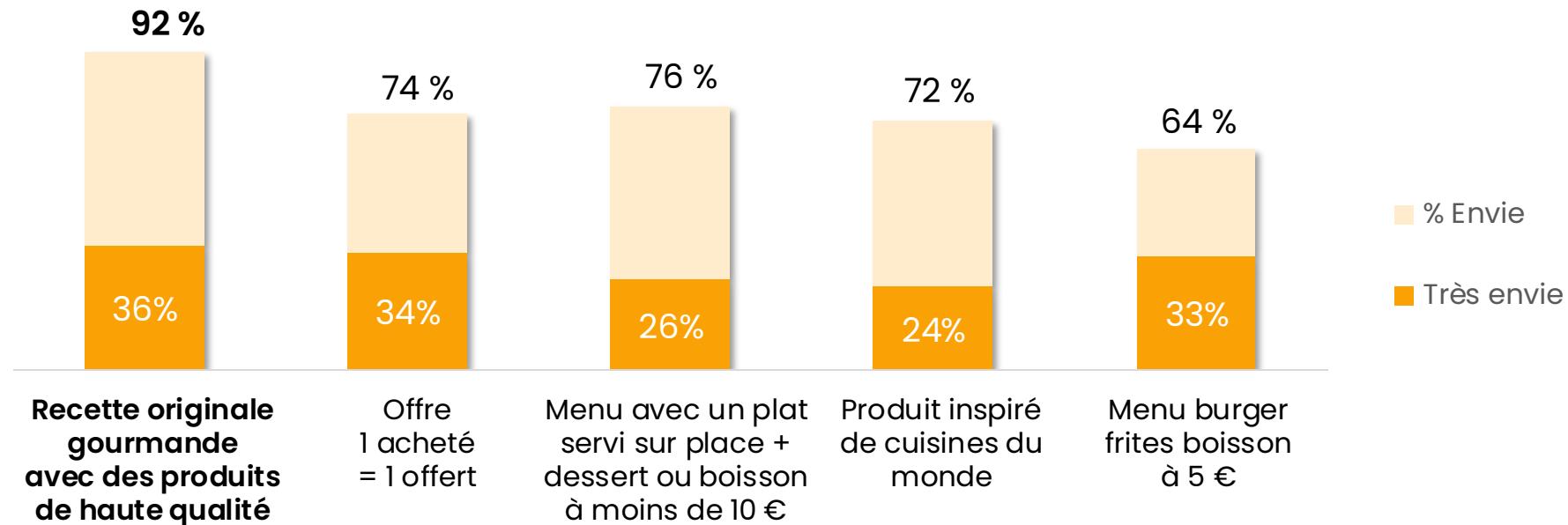


3

Une consommation opportuniste

Les produits « plaisir » et la gratuité, premiers leviers de fréquentation

Parmi les différentes opérations commerciales des chaînes, la proposition de recettes originales, gourmandes et de qualité est le 1er levier de fréquentation



Q4_9. Et parmi les opérations commerciales que les chaînes de restauration mettent en place, quelles sont celles qui vous donnent envie de fréquenter l'enseigne ?

Base : Convives (201)

Source : Baromètre #22 Food service Vision

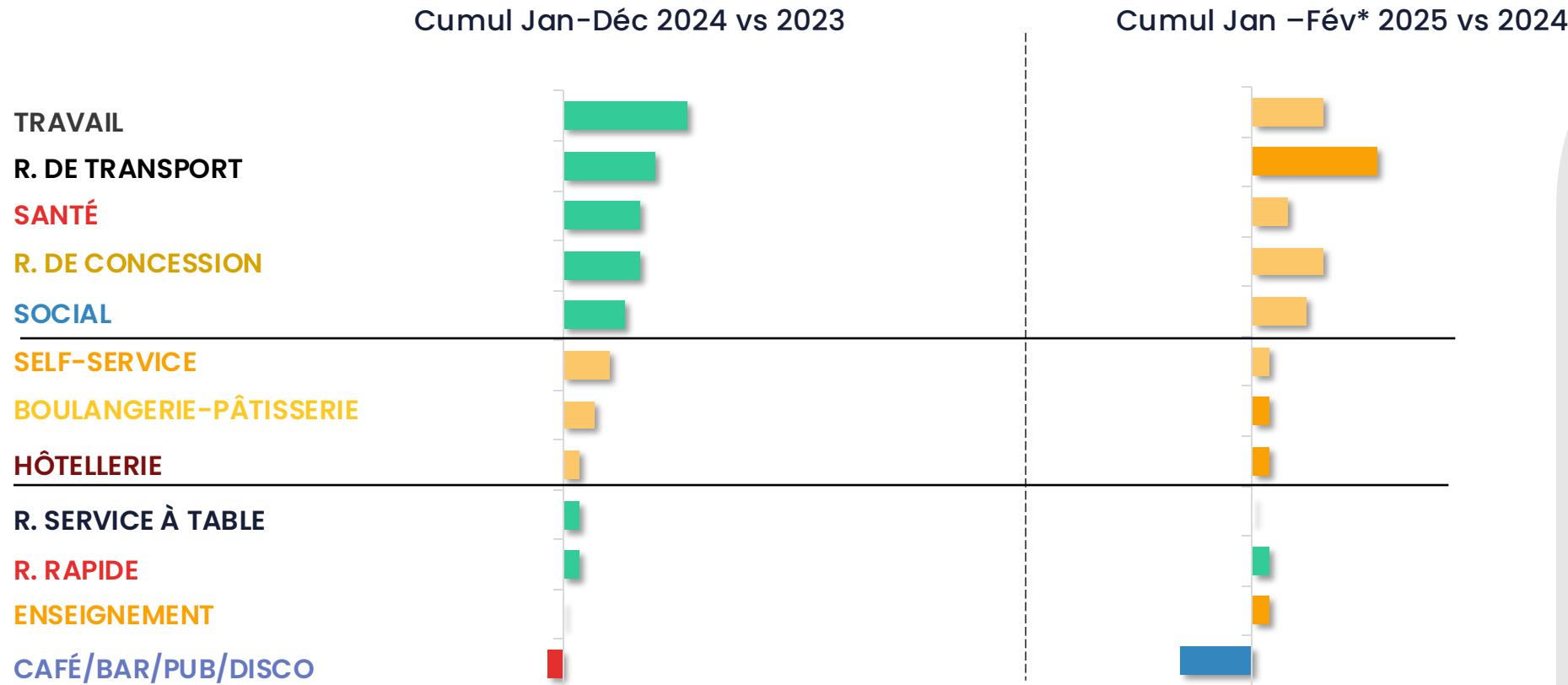


4

Un marché proactif

Les écarts de performance se creusent

Classement des segments selon leur croissance de CA



Les écarts de performance entre segments augmentent en ce début d'année : 11 points d'écart entre la restauration de transports et les cafés/bars/pubs sur les 2 périodes. Bon début d'année pour la restauration de transport. Nous observons un ralentissement de dynamique en ce début d'année pour la plupart des segments, comparée à la tendance annuelle 2024.

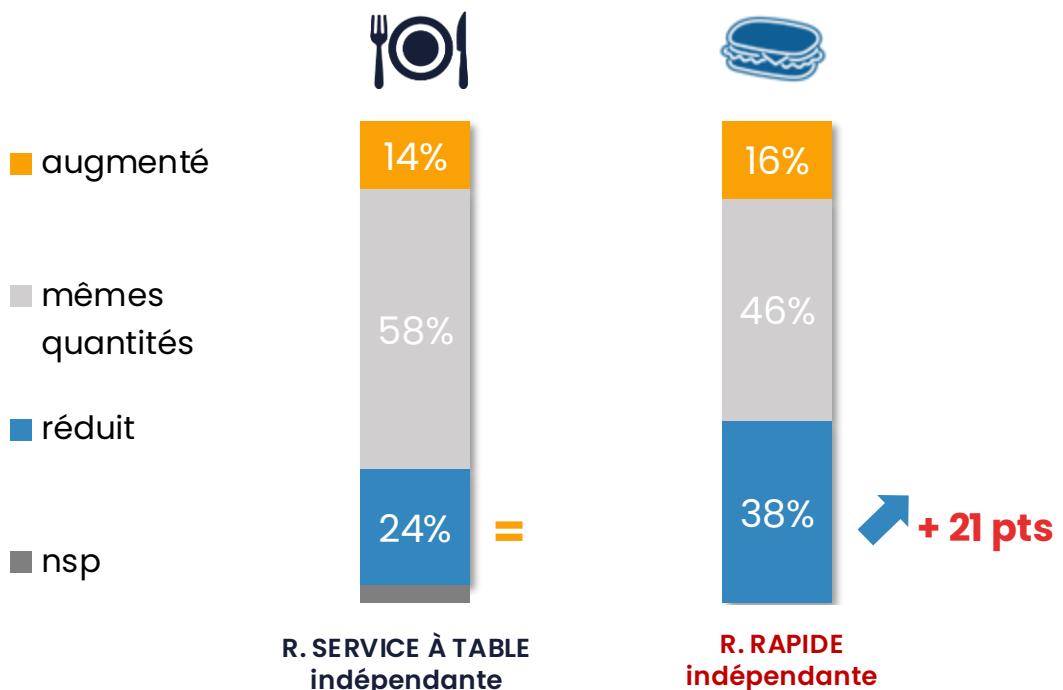


5

Inflation : entre stabilisation et vigilance

Rationalisation des achats et recherche de prix

Évolution des quantités de produits alimentaires achetés au cours des 3 derniers mois



Une grande sensibilité au prix et une plus grande volatilité



La volatilité a le vent en poupe en ce moment. Maintenant les établissements peuvent avoir 4 bouchers différents et multiplier les fournisseurs.

Centrale d'achat

Là où l'on voit le plus d'oscillations, c'est sur les petits indépendants qui sont beaucoup plus sensibles aux prix et dépendants de moments ou d'occasion de consommations.

Distributeur

Toujours sur une bataille de prix, pas de fidélité, beaucoup de volatilité.

Distributeur



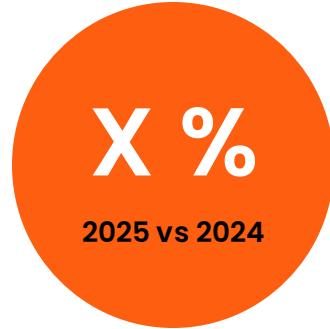
Q11e. Au cours de ces 3 derniers mois (décembre - janvier - février), avez-vous augmenté, réduit ou acheté les mêmes quantités de produits alimentaires chez vos fournisseurs habituels ? Base : RT = 80 - RR = 80
 Source : Observatoire de la restauration indépendante #8 Food Service Vision



6 Perspectives

- ✓ Des sous-jacents résistants
- ✓ Les scénarii pour demain
- ✓ Les défis de 2025

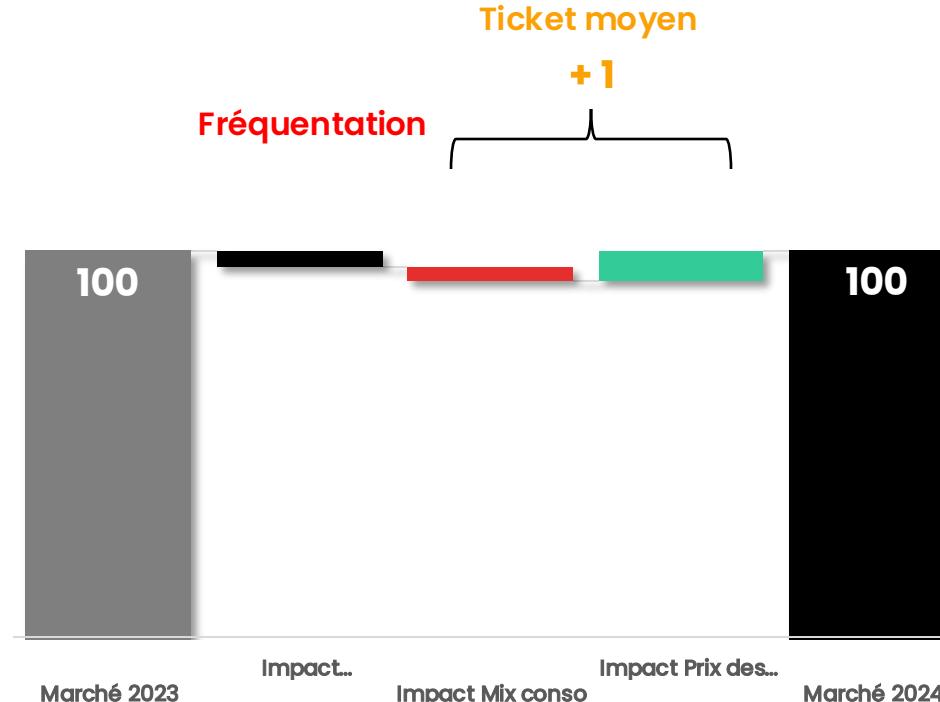
Nos prévisions pour 2025 – Scénario défavorable



Indice de chiffre
d'affaires
prévisionnel

**CONSOMMATION
HORS DOMICILE**

Décomposition indice de chiffre d'affaires prévisionnel 25 vs 24



Disclaimer : les scénarios de prévisions élaborées constituent des hypothèses raisonnées compte tenu des éléments de marché, mais ne sauraient engager la responsabilité de Food Service Vision dans la prise de décisions en découlant

A photograph of a young couple in a restaurant. The man, wearing glasses and a grey shirt, is laughing heartily. The woman, with blonde hair and a green top, is smiling and looking towards the camera. They are seated at a table with a meal in front of them, including a burger and fries. The background is blurred, showing other restaurant patrons.

Souscrire à la Revue Stratégique

Tarification



Revue de conjoncture trimestrielle



Présentation au Comex / Codir



- ✓ Personnalisation du rapport
(de marché, opportunités par segment)
- ✓ Animation de workshop interne
(construction de plan, budget, etc)



Conjoncture forecast par catégorie de produits

Service ponctuel

1 revue



En Option

En option

12 K€

Service annuel

4 revues



En option

38K€ HT
au lieu de 48K€€

Une revue adoptée par les fournisseurs, les distributeurs et les chaînes



Pascal Peltier
Directeur Général
Metro France



Joëlle Gloaguen-Laurent
Directrice Développement Commercial
& RSE Lactalis Food Service France

« L'actualisation trimestrielle des mutations du marché, de la vision consommateurs et des performances chiffrées de chaque segment nous permet de comparer notre performance et d'établir des projections. »

« Les revues stratégiques de Food Service Vision nous permettent d'étonner nos performances sur les différents segments de marché et de donner à l'ensemble des équipes marketing et commerciale une visibilité des enjeux actualisés du marché. »

Des revues au service votre décryptage du marché



La Revue Stratégique

Chaque trimestre, une analyse approfondie de la conjoncture de l'ensemble des acteurs de la filière du Food Service pour décrypter les tendances et anticiper les évolutions.



La Revue Chaînes

L'analyse de la situation et des stratégies des chaînes de restauration, un document indispensable pour comprendre l'évolution de la restauration.



La Revue Restauration indépendante

L'analyse référente des stratégies de la restauration indépendante en France pour construire votre développement auprès de ces acteurs.



La Revue Distribution

L'analyse référente des stratégies de la distribution hors domicile en France, pour repérer les mouvements des acteurs et anticiper les mutations à venir.



La Revue des Restaurations collectives

L'analyse référente des enjeux et évolutions du marché de la restauration collective et décrypte les stratégies des sociétés de restauration collective en France.



La Revue de la Boulangerie-Pâtisserie

L'analyse en profondeur de la conjoncture et des transformations d'une filière qui se rapproche des codes de la restauration.



Florence BERGER

Directrice Associée
Food Service Vision

fberger@foodservicevision.fr

Prenez **rendez-vous** dès maintenant pour transformer vos défis en opportunités !



foodservice
vision sharper vision
better decisions

10, rue des Émeraudes, 69006 Lyon
+33(0)4 37 45 02 65

foodservicevision.fr

