

#27 – JUIN 2026

La Revue **Stratégique**

Atonie (presque) générale

Demande faible, arbitrages en hausse, météo morose :
la restauration a souffert ce trimestre.
Mais certains acteurs réussissent à s'adapter à ces temps incertains.



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 ?

....

Les éléments clés de cette édition

Un marché atone, avant un **potentiel rebond** sur la période estivale...

- **Effectuez les derniers réglages pour la période estivale et préparez l'arrière-saison afin de vous situer parmi les gagnants :**
 - La Revue Stratégique #27 vous permet de disposer dès maintenant d'un **bilan précis et documenté des performances printanières**, tout en mettant en perspective **les signaux d'espoirs de reprise pour la période estivale**.
- **Des clés de lecture décisives sur la bataille opérationnelle :**
 - Dans un marché peu dynamique, **fragilisé par la baisse de fréquentation**, les gagnants se font rares.
 - Les acteurs agissent à plusieurs niveaux entre : offres value, recomposition des menus, recours à la livraison... dans un contexte où **les arbitrages consommateurs atteignent leurs plus hauts niveaux** et que le **critère prix reste central** dans les décisions.
- **Des professionnels plus regardants et sélectifs sur leurs achats**
 - La Revue apporte enfin une lecture sur les changements en cuisine, là où la valeur ainsi que les volumes des produits achetés sont revues à la baisse, **à des niveaux records**, touchés par la hausse des prix.

Grâce à la Revue Stratégique, passez du constat à l'action : ajustez vos stratégies et adoptez une posture active afin de garder une longueur d'avance

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

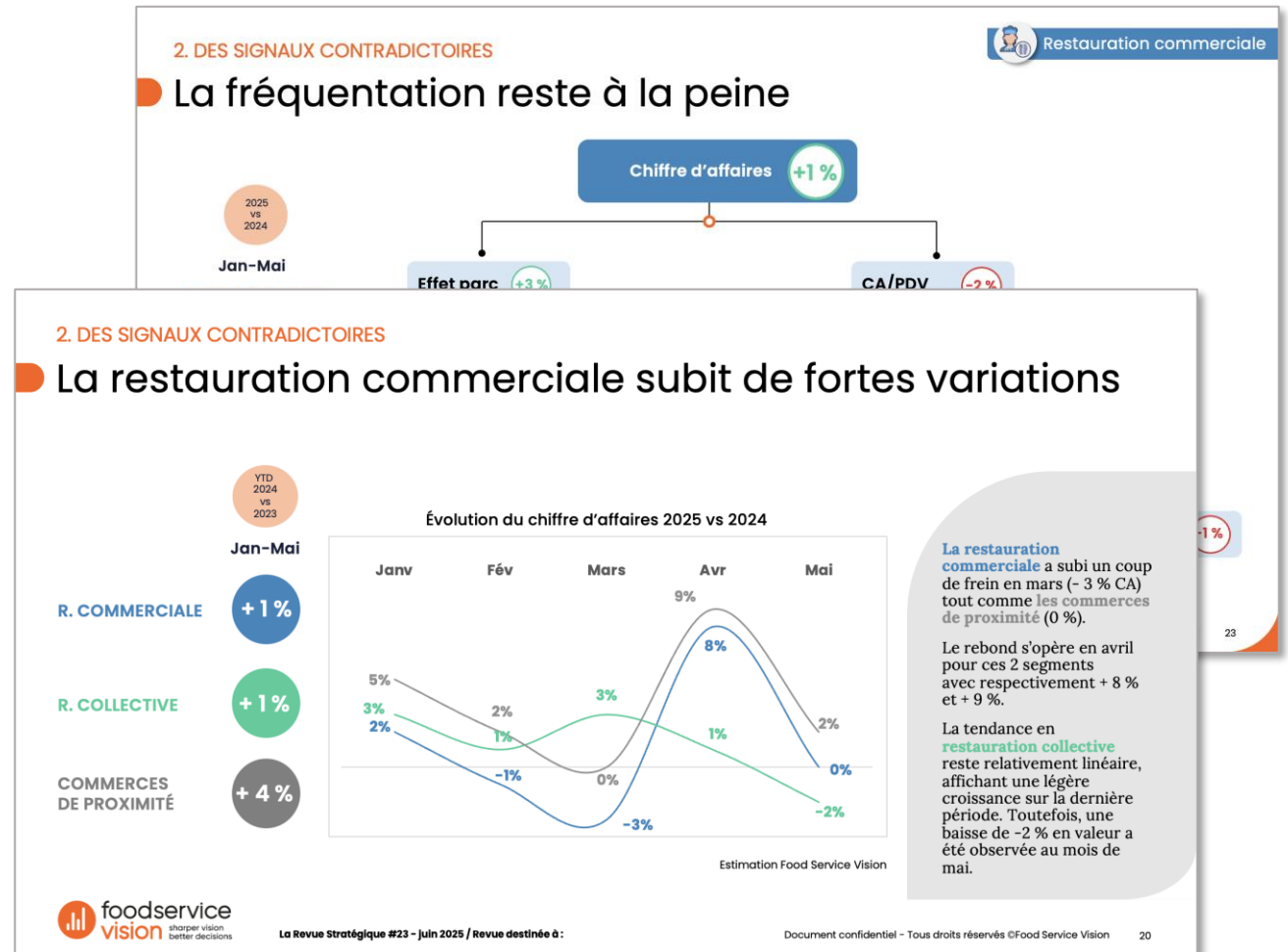
les signaux faibles et anticipez les changements à l'œuvre dans les stratégies des opérateurs en 2026



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

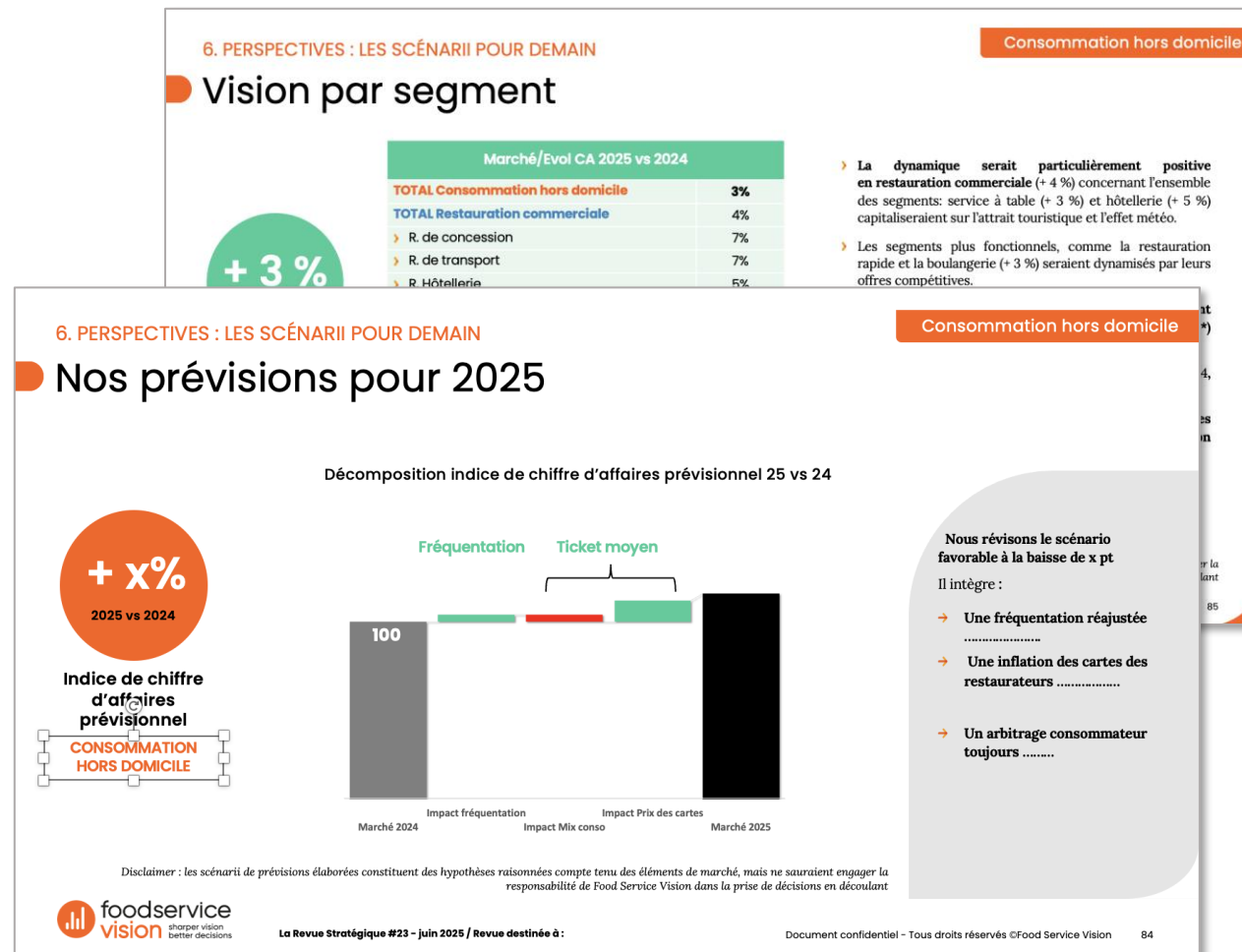


2 – Anticipez les scénarios à venir



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

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



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 : toursscanner.com

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

Des Français enclins à partir ... en France



Source : campingsluxe

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

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

Source : Alliance France Tourisme (Observatoire économique)

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



Source : five star alliance

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.

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

Source : Atout France, Tendence Hôtellerie

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"

Didier Aïme, Directeur général de Protourisme



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

Document confidentiel - Tous droits réservés ©Food Service Vision

13

Les ingrédients de la Revue Stratégique





AVANT-PROPOS

Moteurs au ralenti



1

Morosité
générale



2

La consommation
fléchit



3

Une relative
stabilité



4

Un trimestre
très différencié



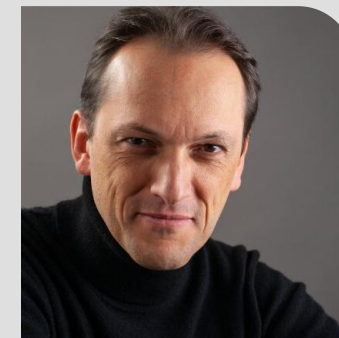
5

Changement
en cuisine



6

Rebonds
sous conditions ?



GRAND ENTRETIEN

Philippe Goetzmann
Président
Philippe Goetzmann &

Regards croisés : connexion unique avec les acteurs

100 décideurs, 400 professionnels et plus de 1 000 convives interviewés chaque trimestre

100 interviews de décideurs

Distributeurs représentant **90 % du CA de la distribution** structurée,
Chaînes représentant **80 % du CA du marché de la restauration chainée**
Hôtellerie, acteurs de la livraison, syndicats, offices de tourisme, solutions digitales...

Baromètre Professionnels

**400 professionnels interrogés
chaque trimestre**

13^e Observatoire auprès de 160 restaurateurs indépendants
Zoom adhérent GHR auprès de 200 restaurateurs et hôteliers



Insights
consommateurs
et professionnels.

Baromètre Convives

1100 convives interrogés chaque trimestre
27^e baromètre « Les Français et la restauration. »
Fréquence mensuelle pour une mesure encore plus précise de l'évolution des comportements consommateurs

Instituts référents

Connexion directe aux instituts publics et privés référents

INSEE, Banque de France, Barclays, Atout France, G2A, Paris je t'aime, Nielsen IQ, ...

Regards croisés : évaluation et prévision par segment

Des données aval & amont, de sell-out, sell-in fondés sur des données réelles, et des données déclaratives

Sell-Out des opérateurs

Panel Performance de chaînes de restauration exclusif

Traitement anonyme des sorties caisses réelles de plus de 5 500 points de vente sur 39 chaînes

Interviews d'opérateurs chaînes, SR, groupes hôteliers; acteurs de la livraison représentant **80 % du CA du marché de la restauration structurée**

Panel de points de vente indépendants

Partenariat avec Fyre sur le suivi de ventes réelles de 5000 points de vente indépendants

Analyse exhaustive des performances du circuit proxi sur la catégorie snacking en partenariat avec **Nielsen IQ**

Sell-In des opérateurs indépendants et structurés

Partenariats avec des distributeurs & partage de données anonymisées

Interviews de Distributeurs spécialistes des **différents segments de restauration** (RAT, RR, BVP, Collective...)

Analyse dynamique de l'univers (ouvertures/fermetures d'établissements)
Comptage précis trimestriel via la collecte et le traitement de l'univers et croisement de sources pour régulation des données



Structure et univers du marché (nombre de PDV)

Regards croisés : évaluation des impacts prix

Des données de prix des cartes des restaurants et des prix d'achat des restaurateurs nous permettent d'intégrer l'impact prix dans les chiffres d'affaires collectés des opérateurs et des distributeurs, de mesurer l'inflation ainsi que les arbitrages des consommateurs (mix des ventes cartes).

Suivi des prix des cartes

Tracking mensuel des cartes des opérateurs grâce à des relevés terrain, web, et solutions digitales partenaires



Data
inside

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

Suivi permanent des prix d'achat des restaurateurs grâce à l'analyse mensuelle de factures réelles fournies par nos partenaires

Tracking mensuel des promotions de 23 distributeurs via Food Service Tracking®

Tracking trimestriel des 9 tarifs distributeurs leaders



Famille	Evol. Prix 2T 2023 vs A-1	Nombre de références (comparées entre les 2 trimestres)	Indice de R
Total	14,3%	8 982	4
Confiserie de sucre	31,1%	11	3
Huiles	20,0%	213	4
Conserves de légumes	27,8%	574	4
vi, pains d'épices, pâtisserie indust.	27,4%	489	4
Vinaigres	24,9%	104	3
Pâtisseries	24,9%	180	3
tes, pains grillés et assimilés	24,8%	144	4
Pâtes alimentaires	24,8%	398	4
ions, fonds, fumets et jus	24,7%	352	4
éments et sauces froides	24,2%	651	4
Café, chicorie	24,2%	190	3
Sauce, semoule, tapioca, purée de pot	23,2%	357	4
Sauces chaudes	21,0%	280	3

A photograph of a young Black man and a young white woman sitting at a table in a restaurant, both smiling and laughing. The man is wearing glasses and a grey t-shirt, and the woman is wearing a green top. They are eating food, including a burger and fries. The background is blurred, showing other people and restaurant decor.

Extraits d'une revue stratégique

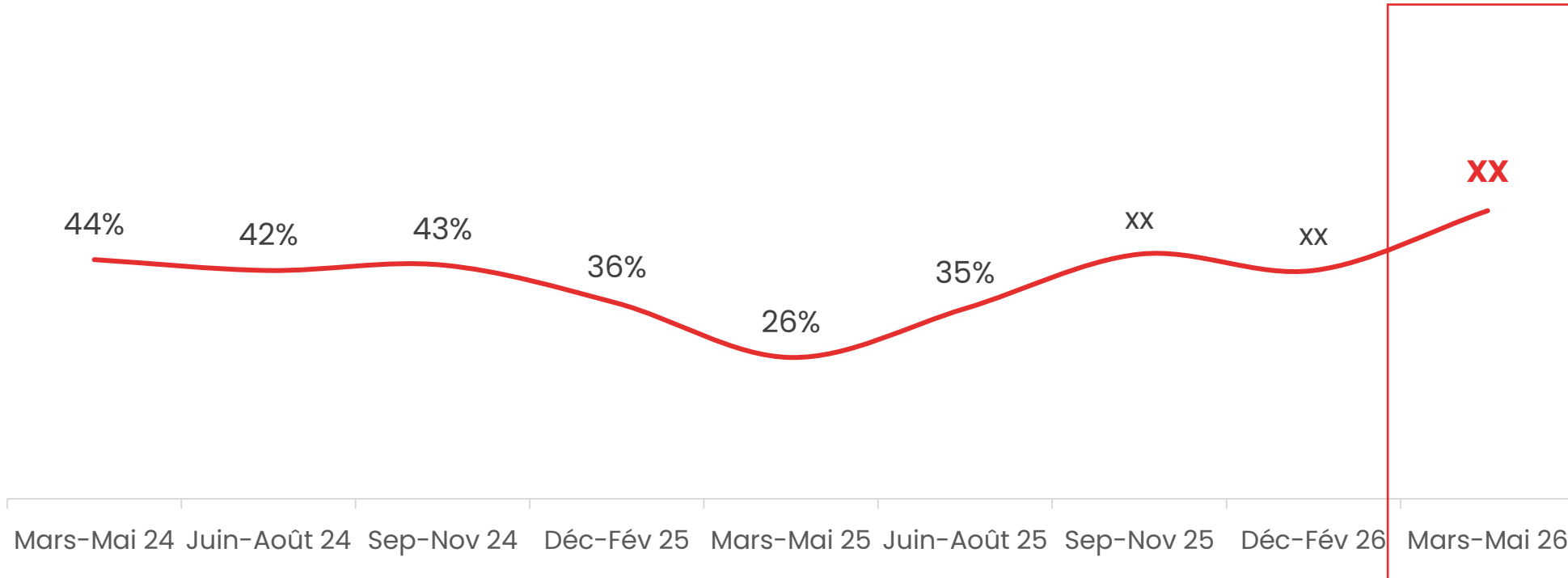
2

La consommation fléchit

2. LA CONSOMMATION FLÉCHIT

Les consommateurs n'ont jamais autant arbitré

Part des consommateurs qui arbitrent
sur au moins 1 catégorie (%)



La bouteille de vin
est quasiment
éliminée
pour le repas.
C'est un verre. »

Restaurant à table

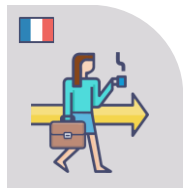
Les convives
commandent
directement
un plat et limitent
les boissons
et desserts. »

Groupe de brasseries

T12. Sur quels éléments avez-vous réduit vos consommations lors de repas pris hors domicile entre début mars et aujourd'hui ?

Base : Convives (501 / 504 / 502 / 300 / 303 / 300 / 502 / 503 / 502)

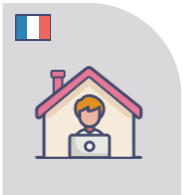
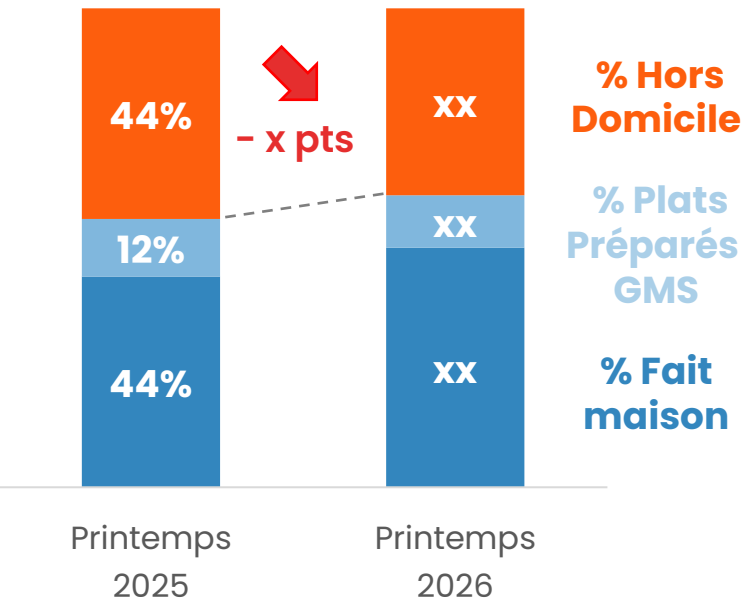
La part du fait maison augmente sensiblement



ACTIFS
TRAVAIL 100 %
SUR SITE



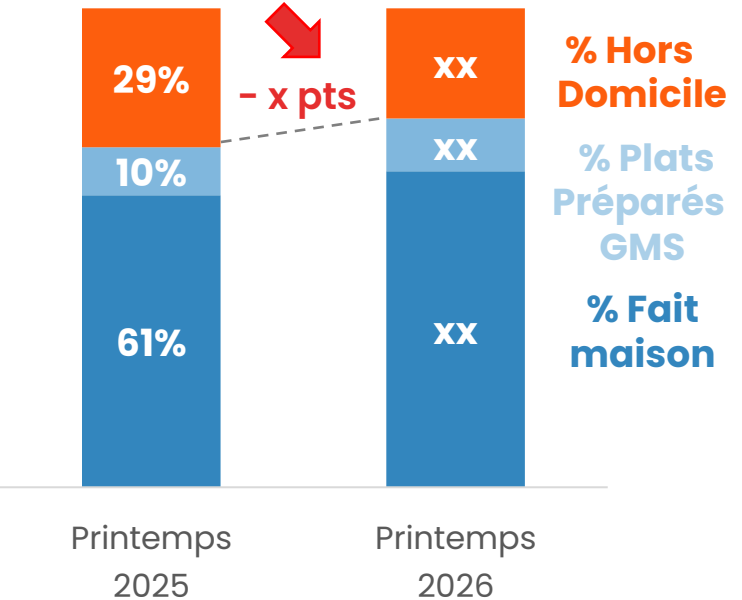
Répartition des repas des actifs
sur leurs occasions sur site
% de repas



ACTIF
HYBRIDE SITE/
TÉLÉTRAVAIL



Répartition des repas des actifs
sur leurs occasions en télétravail
% de repas



M17/M18. Et actuellement, sur 10 repas consommés sur votre lieu de travail/quand vous êtes en télétravail, combien sont des repas... ?
Base : Actifs sur le lieu de travail habituel (768 / 700) – Actifs en télétravail (216 / 187)

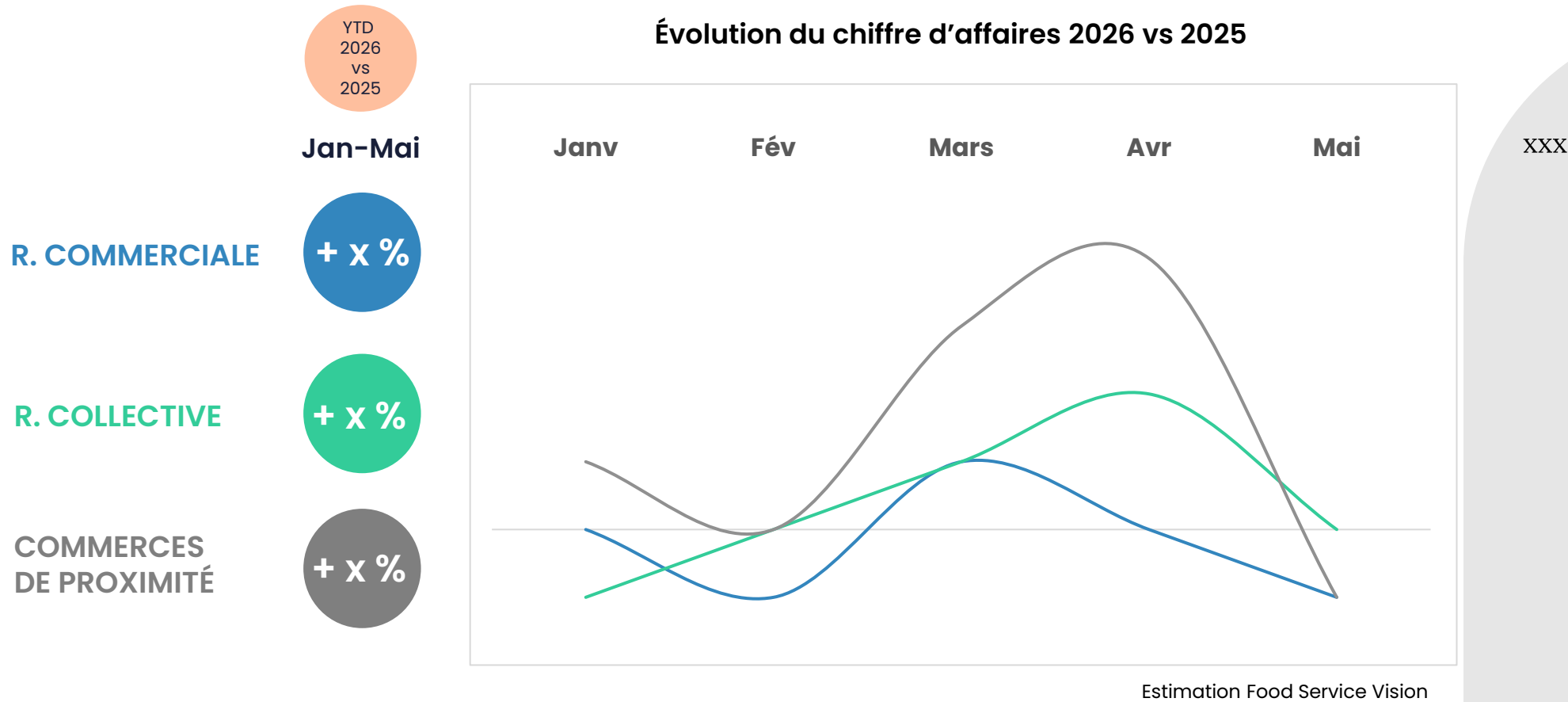


3

Une relative stabilité

3. UNE RELATIVE STABILITÉ

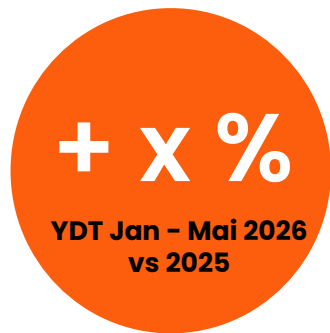
Seuls les commerces de proximité sont en croissance



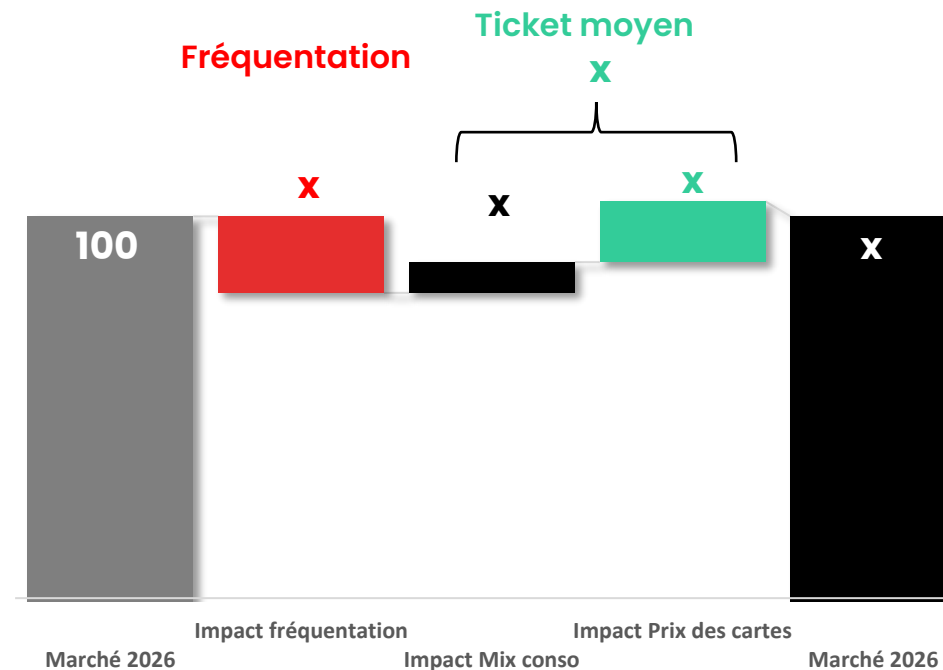
3. UNE RELATIVE STABILITÉ

...mais la fréquentation recule

Décomposition indice de chiffre d'affaires YTD 2026 vs 2025



CONSOMMATION
HORS DOMICILE



Disclaimer : Les variations de marché constituent des hypothèses raisonnées et la meilleure estimation à date, compte tenu des éléments de marché, mais ne sauraient engager la responsabilité de Food Service Vision dans la prise de décisions en découlant.



4

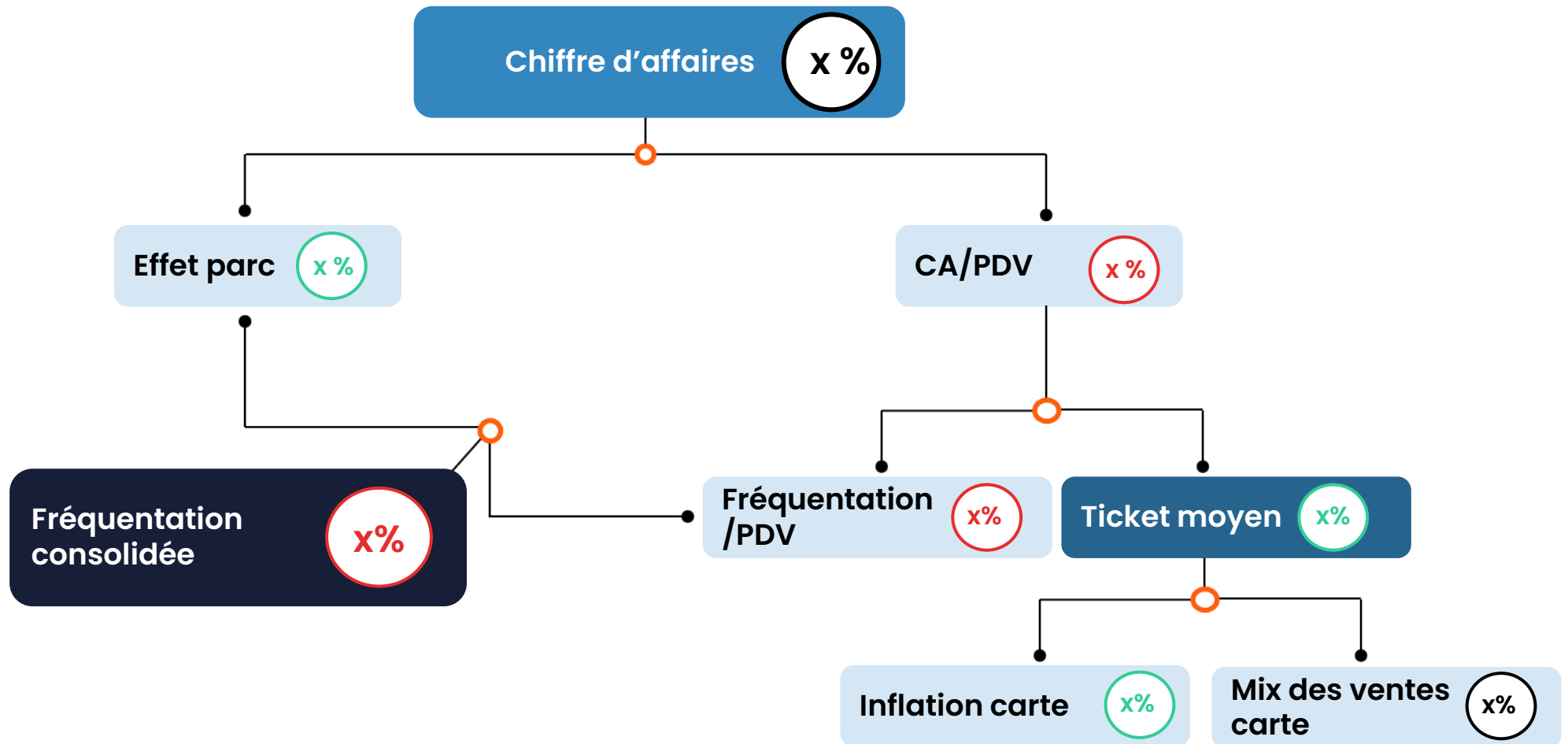
Un trimestre
très différencié



La fréquentation se dégrade

2026
vs 2025

Jan-Mai

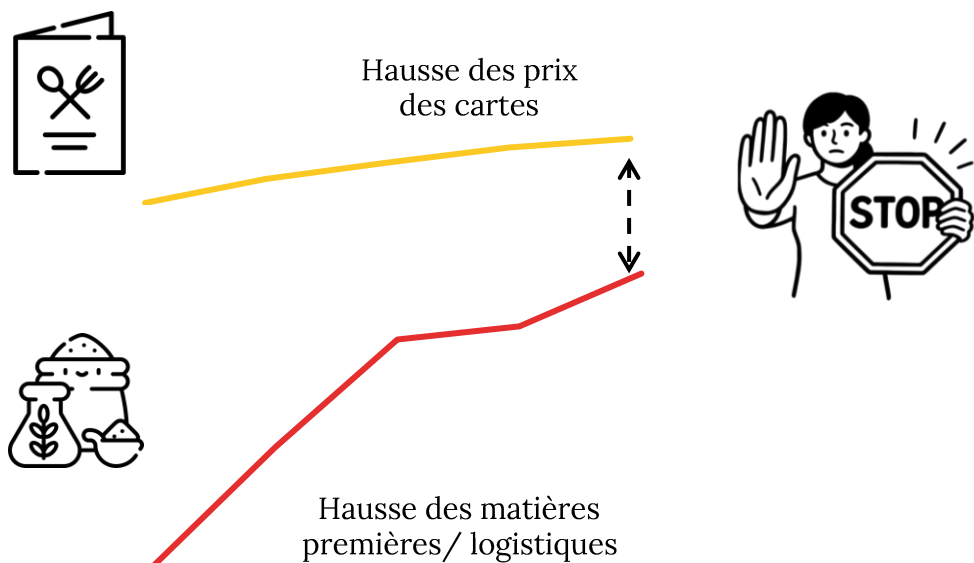




5

Changement en cuisine

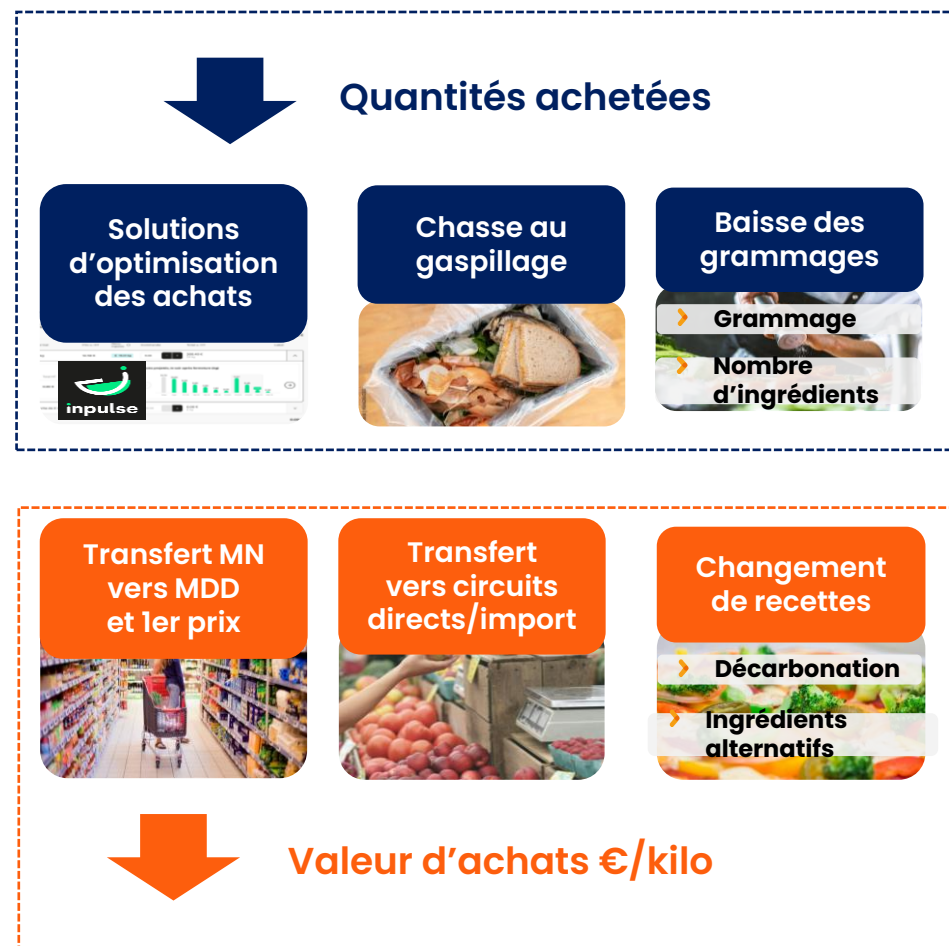
Les opérateurs intensifient leurs arbitrages à l'achat



Pris en étau, les **opérateurs ont encore intensifié leurs arbitrages à l'achat.**

D'une part, ils arbitrent **directement sur les quantités achetées**, plus fortement que le trimestre passé.

D'autre part, ils arbitrent sur **la valeur d'achat via plusieurs leviers (changement de recettes, de fournisseurs ou de marques..)**



6

Rebonds sous conditions ?

Contexte

- ✓ Les scénarios 2026
- Les défis du secteur

Nos prévisions trimestrielles

Tendance consolidée

X %

Scénario favorable

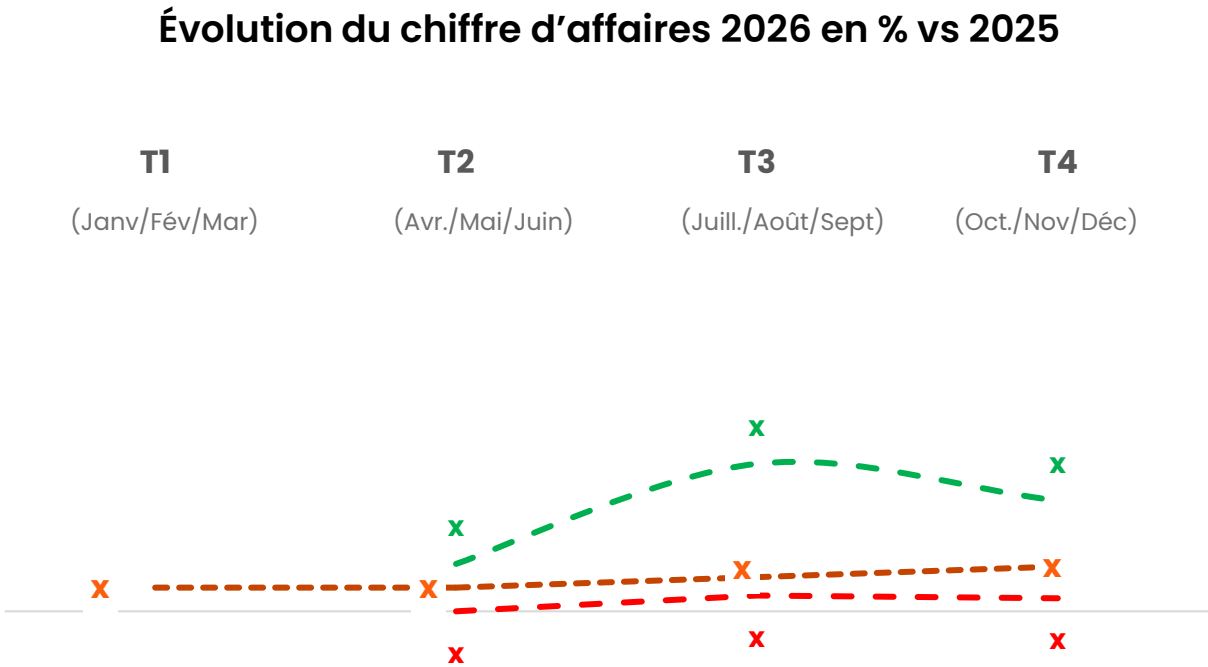
X %

Scénario Food Service Vision

X %

Scénario défavorable

X %



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

Souscrire à la Revue Stratégique



Tarification

		Service ponctuel	Service annuel
	Revue de conjoncture trimestrielle	1 revue	4 revues
	Présentation au Comex / Codir	✓	✓
	✓ Personnalisation du rapport (de marché, opportunités par segment) ✓ Animation de workshop interne (construction de plan, budget, etc)	En Option	En Option
	Conjoncture forecast par catégorie de produits	En option	En option
		12,2 K€	41K€ HT au lieu de 48K€

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

f.berger@foodservicevision.fr

Prenons 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

