

Executive Summary

MARS 2023

Malgré pressions
et incertitudes,
la restauration
maintient le cap

Food Service Vision, leader de l'intelligence économique de la filière restauration publie une nouvelle édition de sa Revue Stratégique portant sur les trois derniers mois. Elle trace une nouvelle perspective sur l'évolution probable de l'activité dans les mois qui viennent et tire le bilan de l'année 2022.



Un bilan 2022 honorable

Le chiffre d'affaires de la consommation hors domicile aura progressé de 3 % en 2022 par rapport à 2019, avec un dernier trimestre à + 7 %.

La restauration commerciale a consolidé sa reprise l'année dernière avec une progression de 5 %, alors que la restauration collective ne s'est rapprochée que progressivement de son niveau d'activité de 2019 (- 4 % en décembre 2022).

Cependant, corrigée de l'inflation la croissance en volume de la restauration commerciale reste modeste, comprise entre - 15 % et + 4 % selon les trimestres.

Un début d'année sur une dynamique positive

Le début de 2023 montre une progression de 23 % du chiffre d'affaires de la consommation hors domicile en janvier et février par rapport à la même période de 2022 (+ 8 % par rapport à 2019). Tous les segments de la restauration hors domicile sont en croissance, mais la restauration commerciale enregistre les meilleures performances avec une hausse de 29 % de son chiffre d'affaires pour les deux premiers mois de l'année par rapport à 2022 (+ 13 % par rapport à 2019). Hors inflation, la croissance en volume est significative par rapport à l'an dernier : + 21 % en janvier et + 11 % en février.



La progression de chiffre d'affaires en janvier-février s'établit à + 15 % pour la restauration collective et à 11 % pour le commerce de proximité.

Ces bons chiffres sont tirés par une bonne activité du tourisme d'hiver et par le dynamisme des événements d'entreprises et des déplacements d'affaires. Ils s'expliquent aussi par la tendance très positive observée en fin d'année 2022.



C'est la consommation sur place qui tire la hausse de la fréquentation : elle est en progression de 37 % entre février 2022 et février 2023, alors que la livraison de repas est en baisse de 5 % pour la même période et que le repas à emporter est quasiment stable (+2 %). Au total, 46 % des repas hors domicile ont été consommés sur place sur la période décembre 2022/février 2023, contre 38 % l'an dernier.



Ce regain d'intérêt pour la consommation sur place s'explique en partie par la baisse de la part du télétravail, qui ne représentait plus en février que 17 % en moyenne du temps de travail, contre 24 % en 2022.



Inflation : une situation hétérogène

De manière globale, les hausses de prix subies par les restaurateurs ont tendance à s'accélérer : + 16,2 % pour le premier trimestre contre 12,7 % au dernier trimestre de 2022. Le surgelé est la température la plus impactée par les hausses (+ 24,6 % au premier trimestre) contre 16,4 % pour les produits frais et 14,7 % pour l'épicerie.

Selon les segments de la restauration, la hausse du panier d'achats varie de 14 à 28 % pour la restauration commerciale et se situe en moyenne à 25 % pour la restauration collective et la boulangerie-pâtisserie.



Le top 10 des produits les plus inflationnistes

Évolution des prix au cours du 1^{er} trimestre 2023 par rapport à la même période de l'année précédente, sur la base des tarifs généraux des distributeurs CHD



- ↗ Sucre + 76 %
- ↗ Beurre + 65 %
- ↗ Découpe de canard surgelé +56%
- ↗ Huile de tournesol + 55 %
- ↗ Bœuf haché surgelé + 47 %
- ↗ +34%
- ↗ +33%
- ↗ Œufs + 35 % Conserve de tomates
Mayonnaise
- ↗ +13%
- ↗ Buns, pains burger surgelés + 19 %
Levure

Méthodologie

La Revue stratégique est l'unique instrument d'intelligence économique. Elle analyse en profondeur, tous les 3 mois, la situation économique et stratégique de toute la filière restauration. Elle est construite sur la base de plusieurs baromètres consommateurs et professionnels exclusifs, d'une veille internationale, de l'analyse d'un grand nombre de données, notamment en matière de prix, qui permettent une modélisation dynamique des différents flux de consommation. 70 décideurs parmi les leaders du marché contribuent à enrichir la Revue d'éléments qualitatifs et quantitatifs supplémentaires.

Quelles perspectives pour 2023 ?

Sur la base d'une dizaine de paramètres (arbitrages des consommateurs, niveau d'inflation, restrictions liées à l'énergie, climat social, météo, climat géopolitique...), Food Service Vision a élaboré des hypothèses d'évolution du secteur de la restauration d'ici la fin de l'année.

Selon les scénarios, le marché de la consommation hors domicile devrait connaître une croissance entre + 6 % (scénario défavorable) et + 12 % (scénario favorable) en valeur cette année versus 2022, soit un rythme moins élevé que celui observé durant les deux premiers mois de l'année en raison des pressions

inflationnistes qui devraient demeurer fortes au cours des prochains mois et des interrogations sur les arbitrages de consommation des ménages.

Dans la version défavorable, le marché perdrait 2 % en volume et gagnerait 8 % en valeur. Dans le scénario plus favorable, le marché serait à + 6 % en volume et + 6 % en valeur. La réalisation de l'un ou l'autre de ces scénarios va dépendre de l'équilibre entre des moteurs de consommation (envie des consommateurs de se faire plaisir, demande B2B forte, ...) et la tension sur le pouvoir d'achat des ménages et le climat des affaires.

Les voyages, premier poste de dépense réduit en cas d'arbitrage

(Baromètre des Français, Food Service Vision, février 2023)

Dans les mois qui viennent, si vous avez des arbitrages budgétaires à faire, quels postes de dépenses réduiriez-vous en premier ? En réponse à cette question, les consommateurs interrogés par Food Service

Vision citent presque à égalité trois types de dépense : les voyages, les vêtements et le cinéma, la culture et les spectacles. La restauration sur place n'arrive qu'en cinquième position. Néanmoins les convives

restent vigilants sur le rythme de leurs prochaines sorties au restaurant : la part des consommateurs ayant l'intention d'y aller moins souvent ou plus du tout augmente de 3 points en février 2023 à 38 %.



AVANT-PROPOS

Dans un univers de contrainte, le salut ne viendra que du client...



1

Contexte & Environnement



2

2023 démarre sur la lancée de 2022



3

Le sur-place reprend des couleurs



4

Opérateurs : des dynamiques hétérogènes



5

L'ajustement permanent



6

Perspectives



GRAND ENTRETIEN

Jérôme Tafani
Alexandre Simon
Burger King



Alexandre Simon et Jérôme Tafani

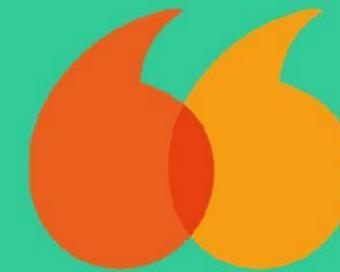
GRAND ENTRETIEN

Jérôme TAFANI

Senior Advisor, Groupe Bertrand

Alexandre SIMON

Directeur Général de Burger King France



**Nous avons
beaucoup travaillé...”**



Jérôme Tafani a exercé les fonctions de CEO et Vice-président de Burger King France de 2016 à 2023. Il est aujourd'hui Senior Advisor pour le Groupe Bertrand.

Alexandre Simon vient de lui succéder à la tête de Burger King France après en avoir été directeur du marketing et directeur général adjoint.

Comment piloter une stratégie de prix dans l'environnement inflationniste qui est celui de la restauration actuellement ?

Quand on prend des décisions de prix, le principe est de mettre le client au centre pour ne pas infléchir la tendance du business. Face à l'inflation et à la pression qu'elle exerce sur le pouvoir d'achat des ménages, certaines catégories de clients sont particulièrement sensibles, comme les jeunes, les familles, les ménages modestes. Nous ne voulons pas les perdre. Il faut donc garder des prix repères, comme celui du menu enfant par exemple, qui reste chez nous à 4 euros. Quant

aux augmentations de prix que nous sommes obligés de faire, nous y travaillons de façon extrêmement fine, avec l'aide de cabinets spécialisés dans le pricing. Nous testons l'élasticité prix de l'ensemble de nos produits pour concentrer les augmentations sur les produits à la plus faible élasticité. Cela nous permet de protéger nos clients et de préserver notre image d'accessibilité.

Comment gérez-vous cette pression des prix sur l'ensemble de votre chaîne de valeur ?

Nous concentrons nos efforts d'optimisation sur des éléments qui n'impactent pas le consommateur : gestion plus fine des effectifs,



GRAND ENTRETIEN

amélioration de la productivité de la chaîne logistique. Concernant la supply chain, nous avons la chance d'être dans une phase d'ouvertures de nouveaux restaurants. Cela nous permet d'avoir une vision plus globale quant à l'optimisation du chargement des camions, le séquençage des livraisons, le rythme, les tournées dans les restaurants, la gestion des stocks. Nous avons par exemple augmenté la part de pain frais, ce qui permet de réduire les coûts, grâce à moins d'énergie, moins de stockage et moins de manutention en entrepôt. Nous faisons très attention à nos consommations d'énergie, s'agissant notamment de l'allumage des équipements dans les restaurants avec l'installation de systèmes intelligents en cuisine et en particulier de nouveaux brûleurs

consommant moins d'électricité et qui comportent 40 % de pièces en moins, ce qui signifie moins de temps de lavage et de remontage. Nous avons donc mis en œuvre toute une série de bonnes pratiques, qui nous ont permis d'absorber environ 25 % des augmentations de nos coûts. Au total, nous n'avons répercuté en moyenne que 50 % de l'augmentation de nos coûts aux consommateurs, le quart restant étant affecté à la réduction de nos marges, ce que nous essayons de compenser par une augmentation des volumes.

Avez-vous modifié les recettes ?

Burger King ce sont des produits iconiques, liés à des recettes iconiques

qu'il n'est pas envisageable de toucher. Par ailleurs, une de nos promesses, c'est la générosité du produit et il n'est pas question de l'entamer. Les optimisations doivent être invisibles du consommateur.

Comment gérez-vous la relation avec vos fournisseurs dans ce contexte ?

De manière générale, nous essayons d'accompagner nos fournisseurs à partir du moment où nous avons de la transparence sur les augmentations qu'ils subissent, en particulier avec les fournisseurs qui ont des lignes dédiées à Burger King. Nous leur avons proposé de séquencer les hausses pour nous permettre de nous organiser, de



GRAND ENTRETIEN

donner de la visibilité à nos franchisés. Nous nous sommes donc situés dans une logique d'accompagnement plutôt que d'affrontement. Cela nous a permis de trouver, dans la grande majorité des cas, des accords gagnant-gagnant.

Le modèle économique de la livraison à domicile pour les restaurateurs doit-il changer ?

De façon générale, on peut affirmer sans crainte de se tromper qu'il y a un problème de modèle économique pour la livraison de produits frais. Pour l'instant, le bon « business model » n'a pas encore été trouvé. On est loin de facturer au client le coût réel de la livraison, d'autant qu'un produit

frais ou un repas doit être livré tout de suite, dans une chaîne « une commande, une livraison ». Nous sommes donc dans un modèle où coexistent des bikers dont on connaît la précarité du statut, des géants qui sont financés en faisant des pertes, et des restaurateurs pour lesquels la livraison est un coût supplémentaire.

Pour autant, les grands agrégateurs sont devenus des acteurs clés de la filière restauration...

Ces grandes plateformes ont joué le rôle de la morphine durant les périodes de fermeture des restaurants. À ce moment-là, la livraison a constitué jusqu'à 100 % de l'activité d'un bon nombre de restaurants.

Le problème est maintenant de se débrancher de la pompe à morphine. Aujourd'hui, les agrégateurs ont durci leurs conditions vis-à-vis de l'essentiel de la restauration avec des taux de commission qui rendent la transaction de livraison peu ou pas rentable, ce qui oblige le restaurateur à impacter le consommateur. On trouve aujourd'hui des prix de repas livrés à domicile entre 20 et 30 % plus chers que s'ils étaient consommés au restaurant. Nous sommes donc dans des valeurs très élevées, un panier moyen qui sort de la norme naturelle et il est clair que dans certaines zones de chalandise, les repas livrés deviennent trop chers... La livraison survit surtout dans les quartiers riches. Pour autant, ces agrégateurs disposent de la puissance marketing,



GRAND ENTRETIEN

d'une notoriété mondiale et d'une avance technologique très difficile à concurrencer. Il faut que l'on s'y fasse, ils font partie du paysage, c'est à nous de trouver des alternatives avec nos clients. Car tant qu'il y aura des commandes de livraison à domicile, on se doit de les satisfaire.

Quelles sont les alternatives ?

Le click & collect en est une. Il est une façon de redonner au client le contrôle de la transaction, puisqu'il déclenche lui-même le moment où l'on commence à fabriquer son sandwich. C'est un nouveau parcours client qui se développe. Certes ce n'est pas tout à fait la même chose que de se faire livrer chez soi, mais pour certains consommateurs, faire

un saut à pied ou en vélo n'est pas un problème, le repas est moins cher avec une garantie de qualité plus assurée. Une autre parade consiste à intégrer la livraison dans notre application : notre ambition est que 20 à 30 % des livraisons à domicile soient opérées par l'application Burger King, ce qui ne veut pas dire que nous voulons avoir nos propres livreurs. Ce que l'on perd avec les agrégateurs, c'est la relation avec les consommateurs et leurs données. Il est donc souhaitable de sous-traiter la livraison physique en marque blanche, tout en conservant la donnée et la relation avec le client. Au final, celui qui décide, c'est le client. Tant que nous aurons des clients demandeurs de livraison à domicile, nous en ferons... La Covid a créé chez certains





GRAND ENTRETIEN

ce besoin et l'acceptation de payer plus cher. Cela va durer encore très longtemps. Cela ne veut pas dire pour autant que la restauration à table est condamnée. Certes, le digital multiplie les occasions de visite et la restauration à table non chainée est probablement moins agile que d'autres en termes d'accessibilité et d'offre multicanal. Mais l'expérience client à table est loin de s'épuiser. Nous avons retrouvé un volume de repas pris à table équivalent à la période pré-Covid.

Pourquoi la restauration rapide semble-t-elle mieux tirer son épingle du jeu malgré le contexte économique ?

Il est vrai que le segment de la

restauration rapide a plutôt conforté ses positions malgré la crise sanitaire. Cela est dû au fait que ce segment est resté compétitif en termes de prix, qu'il s'est adapté aux nouveaux modes de consommation et à l'irruption de la technologie dans la filière restauration. La restauration rapide a fait évoluer ses offres en termes d'accessibilité, de proximité, de services, de prix, ce qui fait qu'elle permet aux consommateurs de sauvegarder un peu de pouvoir d'achat tout en se faisant plaisir.

Comment se situe Burger King dans cet univers ?

Nous avons beaucoup travaillé. Nous couvrons plusieurs occasions de consommation, nous avons fait évoluer nos produits et nos services, avec

une montée en gamme, des produits plus sophistiqués, une offre « veggie » permanente et particulièrement élaborée. Nous avons aussi travaillé le service à table, créé de nouvelles aires de jeu, mieux géré les files d'attente. Bref, nous avons essayé d'être offensifs pour en donner plus et mieux à nos clients. Il se trouve que nous sommes dans une phase d'expansion. Nous sommes passés de 330 à 480 restaurants en trois ans, nous sommes donc plus visibles et cela joue dans la dynamique de la marque avec plus de budget marketing et une communication singulière qui nous permet d'émerger. Nos produits sont généreux, produisent une expérience plus intense chez les consommateurs, qui sortent donc plus heureux d'un Burger King que lorsqu'ils y sont



GRAND ENTRETIEN

entrés. Nous avons réussi à faire aimer cette marque.

En outre, le fait que Burger King soit un nouveau challenger sur le marché français fait que nous sommes pour les franchisés une marque attractive. Les franchisés qui nous rejoignent ont des perspectives de développement bien supérieures à ce que peuvent leur offrir nos concurrents.

Aujourd'hui, après 7 ans seulement de développement, un franchisé Burger King détient en moyenne près de trois restaurants. Nous partageons beaucoup avec eux, avec le plus de transparence et d'anticipation possible. Nous essayons de définir ensemble des stratégies en matière de prix et nous veillons à préserver leur rentabilité. Au-delà de l'intérêt économique, nos franchisés ont compris que

Burger King était une marque différente, chaleureuse, généreuse et proche de ses clients.

Quel premier bilan peut-on faire des stratégies RSE de la restauration rapide ?

La dimension ressources humaines est centrale. Nous sommes dans un métier de service, nous faisons travailler nos salariés lorsque les autres se reposent, le soir, le week-end. C'est donc difficile d'attirer des candidats. Mais nous tentons d'améliorer les termes de l'échange par la formation, l'intégration de publics très divers, y compris les seniors, une rémunération attrayante pour ceux qui s'investissent dans la durée, des horaires de travail aménagés, une progression rapide

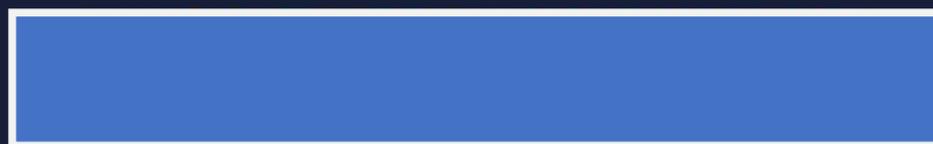
dans l'organisation.

Concernant l'environnement, nous pouvons dire que Burger King a été moteur sur la réduction du plastique et des déchets (le plastique à usage unique a été banni dès la fin de 2019) et sur l'utilisation du réemployable. Cela fait partie de notre devoir de marque citoyenne de déployer ces projets rapidement. Nous luttons aussi contre le gaspillage alimentaire qui est un vrai sujet pour la restauration collective. Mais nous sommes dans une situation assez différente : la majorité de nos produits est préparée à la commande et la personnalisation que nous offrons permet de ne commander que les ingrédients qu'on souhaite déguster. Ce qui est jeté représente moins de 1 % du chiffre d'affaires ! 🗨️



foodservice
vision sharper vision
better decisions

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



in

