

La refonte du modèle d'affaires s'invite au menu de la restauration collective

Xerfi vient de publier une étude sous le titre :

« Le marché de la restauration collective face aux défis de l'inflation et de la RSE - Quelles stratégies d'adaptation et perspectives pour les SRC d'ici 2025 ? »

Dire que les conditions de marché se sont dégradées en France pour la restauration collective concédée (11 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2022) est un euphémisme. Certes, le secteur aura peu ou prou retrouvé fin 2023 son niveau d'activité d'avant la pandémie. Mais les marges d'exploitation de la profession peinent à dépasser les 3%. Et la tendance pourrait bien persister d'ici 2025. L'inflation alimentaire et le recours forcé aux produits bio et locaux, sur fond de pressions tarifaires des collectivités, lamentent en effet les performances financières des sociétés de restauration collective (SRC), selon [l'analyse financière des experts de Xerfi Precepta](#). Les nouvelles réglementations les obligent par ailleurs à jongler entre conformité et compétitivité. Sans oublier la demande croissante des consommateurs pour des repas sains et durables alors que la concurrence est montée d'un cran sur le créneau de la pause-déjeuner. Les SRC sont également confrontées à une grave pénurie de main-d'œuvre. Dans ces conditions, la période 2024-2025 s'annonce incertaine. L'activité en volume augmentera de 2% en 2024 et 1,5% en 2025 (contre +6,5% en 2023), d'après les prévisions des experts de Xerfi Precepta. Pourtant, malgré les destructions d'emplois et défaillances d'entreprises qui se profilent dans le secteur, plusieurs opportunités se dessinent. Les acteurs doivent notamment se saisir du potentiel de développement sur la cible des PME, de la demande croissante dans le domaine de la santé et du médico-social mais aussi de l'essor du portage de repas à domicile.

Tout d'abord, face aux coûts croissants des matières premières, du transport et des salaires, **une révision profonde des structures de coûts s'impose**. Et les SRC ne restent pas inactives. **Elles cherchent de fait à s'adapter en renégociant les contrats avec les donneurs d'ordre** pour répercuter, au moins en partie, les hausses de prix. Mais cette stratégie peut s'avérer complexe avec les établissements scolaires publics. Par ailleurs, **certaines entreprises ont décidé de se diversifier en mettant leurs compétences et actifs au service de compétiteurs**. Sodexo développe ainsi des centrales d'achats pour mutualiser et gérer les achats de SRC concurrentes indépendantes. **La diversification vers des activités connexes peut également être au menu chez certaines** (facility management ou portage de repas à domicile pour les personnes âgées). **Le processus de concentration du marché pourrait en outre s'accélérer** via le rachat d'acteurs en difficultés. En clair, les « petites » SRC deviennent des proies de choix pour les leaders.

Elaborer des nouvelles « recettes » dans cette bataille pour l'assiette

En parallèle, le télétravail et la tendance du « fait maison » bouleversent le marché de la pause-déjeuner selon une enquête exclusive réalisée en 2023 par Xerfi. Sur les marchés des entreprises et de l'enseignement supérieur, les lignes entre [restauration collective](#) et commerciale s'estompent. De quoi faire émerger un paysage concurrentiel dynamique et complexe. **Cette convergence des offres est le résultat d'une quête incessante de croissance et d'innovation par les groupes présents sur le créneau de la pause-déjeuner.**

Les géants de la distribution (Carrefour, Auchan ou Leclerc) sont ainsi dans les starting-blocks pour offrir des « repas » à des coûts très compétitifs. **Les poids lourds de la restauration commerciale ne sont pas en reste**, à l'instar du groupe Bertrand (Hippopotamus, Léon...) entré au capital d'Elior. **Certaines SRC, comme Convivio, n'excluent pas de faire le chemin inverse en se diversifiant dans la restauration commerciale.** Cela pourrait se traduire par des offres de restauration rapide, des kiosques dans les centres commerciaux ou même des partenariats avec des chaînes de restauration existantes. **Les foodtechs ont également investi ce créneau de la pause-déjeuner**, en particulier auprès de la population d'actifs et d'étudiants.

Cette intensification de la concurrence se matérialise par une convergence, voire une uniformisation des offres. Pourtant, **ces nouvelles conditions de marché sont également l'occasion pour les SRC de se réinventer, d'élargir leur offre et de toucher de nouveaux segments de marché, en particulier celui des TPE et PME, largement négligé par [les professionnels de la restauration collective](#), par exemple via les cantines connectées.**

Dans cette « bataille pour l'assiette », la technologie est en effet un atout majeur au niveau des SRC. **Outre ces cantines connectées, les solutions de commande en ligne, les applications de fidélité, la réalité augmentée pour visualiser les menus ou même l'intelligence artificielle pour prédire les tendances alimentaires peuvent aider les SRC dans leurs stratégies de reconquête des actifs/étudiants et de conquête des TPE/PME.** De surcroît, face à la menace croissante des foodtech, les SRC doivent prioriser l'investissement dans les technologies numériques. Les start-ups innovantes, boostées par la pandémie de Covid-19, proposent déjà des cantines connectées ciblant les grandes entreprises et les PME avec des solutions à la fois moins coûteuses et plus flexibles.

*Auteur de l'étude : **Delphine David***

Le groupe Xerfi est en France le leader des études économiques sectorielles. Il présente le plus grand catalogue de travaux sur la France et l'International. Editeur indépendant, il apporte à ses clients par son expertise professionnelle, sa liberté éditoriale, son ouverture intellectuelle, l'accès rapide, fiable, clair, à la connaissance actualisée des évolutions sectorielles, des stratégies des acteurs économiques et de leur environnement.