

ANALYSE & MODÉLISATION — RESTAURATION INDÉPENDANTE FRANÇAISE

La marge fantôme de la restauration française

Combien coûte vraiment l'absence de pilotage financier ?

1,2 à 1,5 Md€

de marge brute non réalisée chaque année dans la restauration indépendante française

Estimation basée sur un écart food cost médian de 3 points — scénario conservateur à 1,2 Md€

9 000 €

perdus / an
restaurant traditionnel

13 500 €

perdus / an
restaurant rapide

+45 %

défaillances
en 2023

3 %

résultat net moyen
en 2024

Note méthodologique & sommaire

Nature de l'étude. Cette modélisation est produite par RestoPilot.ai à partir de sources publiques et sectorielles vérifiables. Elle ne repose sur aucune donnée client de la plateforme. Toutes les hypothèses de calcul sont explicitées dans le corps du document et peuvent être vérifiées indépendamment.

Périmètre. L'étude porte sur la restauration commerciale indépendante française (117 000 points de vente, source Food Service Vision 2024), segmentée en deux profils : restauration traditionnelle (CA de référence : 300 000 € HT, source Gira 2023) et restauration rapide (CA de référence : 450 000 € HT, source CHD Expert-Datassential 2023). Les données financières de structure proviennent du Fascicule sectoriel Banque de France — Secteur 56 Restauration — exercice 2023, portant sur 12 370 entreprises.

Définition de la «marge fantôme». L'écart documenté entre food cost théorique (calculé sur fiches techniques) et food cost réel (mesuré par inventaires) est estimé à 2–5 points selon les sources sectorielles indépendantes. Le scénario médian retenu dans cette étude est de 3 points, cohérent avec les mesures publiées par Inpulse, Coopeo et Infonet.

1	Le paradoxe qui tue : un secteur en croissance, des bilans qui s'effondrent	3
2	Ce que les données officielles de la Banque de France révèlent	4
3	Trois ans d'inflation matières : l'écart qui s'est creusé	5
4	La mécanique de l'écart : comment 3 points de marge disparaissent	6
5	La modélisation : ce que coûte l'inaction, en euros, par profil	7–8
6	Les leviers de récupération : ce qu'un pilotage rigoureux change	9
★	Chiffres clés à retenir — Page résumé presse	10
§	Sources complètes avec liens	11

1

Le paradoxe qui tue : un secteur en croissance, des bilans qui s'effondrent

Le chiffre d'affaires progresse, les prix montent. Et pourtant les restaurants ferment à un rythme historique. Comprendre ce paradoxe, c'est comprendre où se cache la perte.

Le chiffre d'affaires global de la restauration française a atteint **120,21 milliards d'euros HT en 2023**, en progression de 6,8 % sur un an selon le cabinet Gira. Une performance qui, en apparence, rassure. Mais à y regarder de plus près, cette hausse repose sur du sable.

Le ticket moyen a progressé de 8,9 % sur la même période. Le nombre de repas servis, lui, a reculé de 2 %, soit **235 millions de couverts en moins** par rapport à 2022. Ce que la profession a vécu n'est pas une croissance : c'est une inflation de façade. Les prix ont monté pour absorber la hausse des coûts d'exploitation, pas pour engranger davantage de bénéfice.

La réalité financière derrière ces chiffres est brutale. L'Observatoire Fiducial le documente sans ambiguïté : le résultat net moyen d'un restaurant est passé de **11 % du CA en 2023 à 3 % en 2024**. En une seule année, les marges ont été divisées par près de quatre. Et selon la Banque de France, seulement **3 restaurants sur 10** sont aujourd'hui éligibles à un refinancement bancaire.

11% → 3%**Résultat net moyen 2023 → 2024**

Observatoire Fiducial / GHR, 2025

3/10**restaurants éligibles à un refinancement**

Banque de France, 2024

Le CA augmente parce que les prix augmentent, pas parce que le volume augmente. La marge, elle, s'effondre. Les restaurateurs pilotent à l'aveugle.

Les défaillances d'entreprises traduisent ce naufrage silencieux avec une précision statistique implacable. En 2023, selon Altares, **6 449 établissements de restauration** ont été placés en procédure collective, soit une hausse de 45 % par rapport aux 4 434 de l'année précédente. En 2024, le GHR recense **8 714 défaillances** dans le secteur HCR, soit +10 %. Au 1er semestre 2025, la tendance s'aggrave encore : +10 % supplémentaires, avec une accélération de +20 % en restauration traditionnelle au 2e trimestre 2025. Entre 2022 et 2024, le nombre de défaillances dans le secteur a augmenté de **62,6 %**. Deux entreprises sur trois sont liquidées définitivement.

+45 %

Défaillances restauration en 2023

Altares, bilan 2023

8 714

Défaillances HCR en 2024

GHR / TendancesHôtellerie, 2025

+62,6 %

Hausse défaillances 2022–2024

GHR / Altares

Le fascicule sectoriel Banque de France constitue la source la plus rigoureuse disponible sur la santé financière réelle du secteur. Ses données 2023 dessinent un tableau d'érosion continue.

La Banque de France publie chaque année, à partir de son fichier FIBEN, un fascicule sectoriel de résultats pour la restauration (secteur NAF 56). L'édition 2023, portant sur un échantillon de **12 370 entreprises** ayant déposé deux bilans consécutifs, offre une radiographie financière sans équivalent.

Le chiffre d'affaires médian par entreprise s'établit à **1 700 000 €** en 2023 (Q1 : 1 191 000 € / Q3 : 2 965 000 €). Ces entreprises emploient en médiane 16 salariés. L'échantillon représente la restauration installée, avec au moins deux années d'activité.

Les ratios de rentabilité en dégradation documentée

Ratio	2022 (médiane)	2023 (médiane)	Variation
Taux de marge (EBE / VA)	16,4 %	14,8 %	- 1,6 pt
Taux d'excédent brut global (EBG / CA)	8,8 %	7,9 %	- 0,9 pt
Part personnel / valeur ajoutée	77,7 %	79,5 %	+ 1,8 pt
Taux de variation du CA (médiane)	+35,6 %	+6,1 %	Ralentissement

Source : Banque de France, Fascicule sectoriel Restauration 56, exercice 2023 — 12 370 entreprises — Base FIBEN

En valeur absolue, le recul du taux d'EBG de 0,9 point représente 2 700 € de résultat brut en moins sur un restaurant à 300 000 € de CA — sur une seule année. Sur trois ans cumulés, l'érosion est structurelle.

La **répartition des revenus vers le personnel** est également en dégradation continue : en 2023, les charges de personnel absorbent 79,5 % de la valeur ajoutée à la médiane, contre 77,7 % en 2022. La marge de manœuvre pour les autres charges se réduit mécaniquement chaque exercice.

Signal d'alerte : Pour les entreprises du premier quartile (Q1), le taux de marge tombe à 5,2 % de la valeur ajoutée en 2023. À ce niveau, le moindre choc de coût — une hausse fournisseur non répercutée, une semaine de sous-activité — suffit à basculer en résultat négatif.

3

Trois ans d'inflation matières : l'écart qui s'est creusé entre les prix réels et les fiches

Entre 2021 et 2024, les intrants de cuisine ont connu des hausses sans précédent. La quasi-totalité de ces révisions tarifaires n'a pas été répercutée dans les fiches techniques des restaurants.

L'INSEE documente cette trajectoire avec précision : les prix alimentaires ont progressé de **+11,8 % en moyenne annuelle en 2023**, après une première vague en 2022. Sur les deux années cumulées, certaines matières premières ont enregistré des hausses qui rendent caduques toute fiche technique établie avant 2021.

Évolution des matières premières clés en cuisine

Matière première	Période	Hausse	Source
Beurre cube (industriels / artisans)	2022–2024	Quasi doublé	CNIEL / Journal du Net
Beurre (hausse seule sur 2023)	2023	+ 30 %	CNIEL, 2024
Beurre (depuis automne 2023)	2023–2024	+ 40 %	Cniel / Tema Agriculture
Huile d'olive	2023–2024	+ 28,3 %	INSEE, 2024
Chocolat	2023–2024	+ 52,9 %	INSEE, 2024
Indice FAO huiles végétales	Nov. 2023 – Nov. 2024	+ 32 %	FAO, nov. 2024
Alimentation générale (INSEE)	2023 (moyenne annuelle)	+ 11,8 %	INSEE, janv. 2025
Charges matières restauration	2024	+ 20 %	Observatoire Fiducial / GHR

Sources : INSEE · CNIEL · FAO · GHR / Observatoire Fiducial · FranceAgriMer OFPM

+ 20 %

Hausse moyenne des charges matières dans les restaurants en 2024

Observatoire Fiducial / GHR, juillet 2025

Ce qui est décisif pour l'étude : la fréquence de mise à jour des fiches techniques en restauration est **structurellement insuffisante** face à cette volatilité. Les sources opérationnelles du secteur s'accordent sur un constat unanime : dans la majorité des restaurants, les fiches techniques ne sont pas actualisées au rythme des révisions tarifaires fournisseurs. Le résultat est une marge théorique systématiquement surestimée, et un food cost réel qui dérive silencieusement.

4

La mécanique de l'écart : comment 3 points de marge disparaissent sans alarme

L'écart entre food cost théorique et food cost réel ne résulte pas d'un seul problème. Il est la somme de quatre mécanismes cumulatifs, chacun documenté indépendamment, qui opèrent simultanément et en silence.

Impulse mesure couramment des écarts de **2 à 5 points de marge brute** entre le coût matière théorique et le coût matière réel. Infonet fixe à 2 points le seuil d'alerte à partir duquel une investigation s'impose. Le scénario médian retenu dans cette étude est de **3 points**, cohérent avec l'ensemble des sources sectorielles indépendantes.

1 La dérive des prix fournisseurs non répercutée

Les fournisseurs appliquent des révisions tarifaires plusieurs fois par an : indexations sur matières premières, révisions contractuelles, frais de livraison progressifs. Ces hausses sont facturées et payées, mais rarement répercutées dans les fiches au moment où elles surviennent. Le coût matière réel augmente, le coût théorique reste figé. Coopeo documente que sur un CA de 600 000 €, un écart de 3–4 points représente **18 000 à 24 000 € de marge perdue par an**.

2 Le rendement matière non intégré

Un saumon acheté entier perd entre 30 et 40 % de son poids après filetage. Une pièce de viande perd en eau et matière grasse à la cuisson. Si la fiche technique est établie sur le poids brut sans coefficient de rendement, le coût de revient est systématiquement sous-estimé. Selon les sources sectorielles, ignorer ce facteur **fausse le food cost de 3 à 8 points**.

3 Le sur-portionnement non contrôlé

Komia.io le quantifie précisément : un ajout de **20 grammes d'avocat sur un poké bowl** servi 40 fois par jour génère une perte de plus de 300 € par mois sur ce seul plat. Extrapolé à une carte de 20 à 30 références avec plusieurs cuisiniers, le cumul des sur-portionnements peut représenter plusieurs milliers d'euros mensuels sans jamais apparaître dans aucun état financier.

4 Les pertes non tracées

DLC dépassées, casse en cours de service, consommation du personnel non comptabilisée, produits mal rangés en chambre froide : autant de pertes réelles qui gonflent le coût matière effectif sans figurer dans les fiches. Adoria documente que dans un restaurant servant 800 couverts/jour, un simple écart de **15 grammes de matière par plat** sur une viande génère 12 kg de perte quotidienne, soit plusieurs centaines d'euros par mois non expliqués.

Le signal le plus inquiétant : ces quatre mécanismes n'apparaissent ni dans la caisse, ni dans aucun tableau de bord standard. Ils ne se lisent qu'à la clôture comptable, souvent avec plusieurs mois de retard — parfois trop tard pour corriger la trajectoire.

5

La modélisation : ce que coûte l'inaction, en euros, par profil d'établissement

Hypothèses et sources de la modélisation

Paramètre	Profil A — Traditionnel	Profil B — Rapide	Source
CA annuel de référence	300 000 € HT	450 000 € HT	Gira / CHD Expert 2023
Food cost théorique cible	30 % du CA	32 % du CA	Ratios sectoriels
Coût matière théorique annuel	90 000 €	144 000 €	Calcul
Résultat net médian estimé	3–5 % du CA	8–15 % du CA	Fiducial / UMIH

Profil A — Restaurant traditionnel (CA 300 000 €)

Scénario	Écart food cost	Marge perdue / an	Marge perdue / mois	En % du résultat net
Conservateur	2 points	6 000 €	500 €	40–67 % du RN
Médian (retenu)	3 points	9 000 €	750 €	60–100 % du RN
Élevé	5 points	15 000 €	1 250 €	> 100 % du RN

RN = résultat net estimé entre 9 000 et 15 000 € sur une base de 300 000 € de CA (3–5 %)

9 000 €

de marge fantôme par an pour un restaurant traditionnel — scénario médian

Soit l'équivalent de 60 à 100 % du résultat net annuel de l'établissement, volatilisé service après service

Profil B — Restaurant rapide (CA 450 000 €)

Scénario	Écart food cost	Marge perdue / an	Marge perdue / mois	En % du résultat net
Conservateur	2 points	9 000 €	750 €	13–25 % du RN
Médian (retenu)	3 points	13 500 €	1 125 €	20–37 % du RN
Élevé	5 points	22 500 €	1 875 €	33–62 % du RN

RN = résultat net estimé entre 36 000 et 67 500 € sur une base de 450 000 € de CA (8–15 %)

13 500 €

de marge fantôme par an pour un restaurant rapide — scénario médian

Soit 20 à 37 % du résultat net annuel — un impact significatif même pour les concepts à forte marge opérationnelle

L'extrapolation nationale

En appliquant le scénario médian (3 points d'écart) à l'ensemble de la restauration commerciale indépendante française — **117 000 points de vente** selon Food Service Vision, répartis à 68 % en service à table et 32 % en restauration rapide — la perte agrégée annuelle de marge brute non réalisée pour le secteur est estimée entre :

1,2 à 1,5 milliard d'euros

de marge fantôme annuelle estimée sur la restauration indépendante française

Modélisation RestoPilot.ai — Scénario médian (3 pts d'écart) — Sources : Food Service Vision 2024, Gira 2023, CHD Expert 2023

Ce chiffre n'est pas une anomalie conjoncturelle. C'est une **perte structurelle permanente**, qui se reproduit à chaque exercice tant que les fiches techniques ne sont pas maintenues à jour en temps réel avec les prix fournisseurs effectivement facturés.

Les leviers de récupération : ce qu'un pilotage rigoureux change concrètement

Les quatre mécanismes de perte identifiés dans cette étude ont en commun d'être parfaitement réversibles dès lors qu'un système de suivi est mis en place. Voici les trois leviers opérationnels, chiffrés.

1 Mise à jour systématique des prix fournisseurs dans la mercuriale

C'est le levier le plus immédiat. Chaque révision tarifaire non répercutée creuse l'écart. À l'inverse, une mercuriale tenue à jour en temps réel — où toute modification de prix fournisseur se propage automatiquement sur l'ensemble des fiches associées — supprime la principale source de dérive. Sur un restaurant traditionnel à 300 000 € de CA, le passage d'un écart de 3 points à un écart résiduel d'1 point représente **6 000 € de marge récupérée par an**.

2 Intégration des coefficients de rendement matière

Documenter une fois le coefficient de rendement de chaque ingrédient (poids net / poids brut) et l'intégrer dans chaque fiche élimine la sous-estimation structurelle du food cost. Sur les protéines nobles (poisson, viande), où les pertes de découpe représentent 30 à 40 % du poids acheté, l'impact sur le food cost calculé est **immédiat et significatif**. C'est un travail initial de mesure qui, une fois fait, produit des résultats permanents.

3 Suivi mensuel food cost théorique vs réel

La comparaison mensuelle entre le food cost prédit par les fiches et le food cost réel mesuré par les inventaires est le premier signal d'un problème de portions, de gaspillage ou de dérive fournisseur. Sans cet indicateur, l'établissement pilote à l'aveugle. **Chaque point d'écart sur 45 000 € de CA mensuel représente 450 € de marge en moins**, soit 5 400 € sur un exercice annuel.

Conclusion opérationnelle : la marge fantôme est la perte la plus facilement récupérable de celles auxquelles la restauration est confrontée. Elle ne nécessite ni renégociation de bail, ni recrutement, ni changement de concept. Elle nécessite uniquement de savoir, en temps réel, ce que chaque plat coûte vraiment à produire aujourd'hui.

Les chiffres clés à retenir

Synthèse presse — Étude RestoPilot.ai · Avril 2026

+45 %

de défaillances dans la restauration en 2023

6 449 établissements placés en procédure collective, contre 4 434 en 2022. La restauration rapide : +58,5 %.

Source : Altares, bilan annuel 2023

11 % → 3 %

résultat net moyen des restaurants en un an

Le résultat net médian est passé de 11 % du CA en 2023 à 3 % en 2024, selon l'Observatoire Fiducial.

Source : GHR / TendancesHôtellerie, juillet 2025

2 à 5 pts

d'écart food cost théorique vs réel documenté

Écart mesuré couramment par les opérateurs sectoriels dans les établissements sans mise à jour régulière des fiches techniques.

Source : Inpulse, Coopeo, Infonet — convergence de sources indépendantes

9 000 €

perdus / an — restaurant traditionnel

Sur un CA de 300 000 € avec un écart médian de 3 points. Représente 60 à 100 % du résultat net annuel de l'établissement.

Source : Modélisation RestoPilot.ai — données Gira / Banque de France 2023

13 500 €

perdus / an — restaurant rapide

Sur un CA de 450 000 € avec un écart médian de 3 points. Soit 20 à 37 % du résultat net annuel.

Source : Modélisation RestoPilot.ai — données CHD Expert / Gira 2023

1,2–1,5 Md€

de marge fantôme nationale estimée / an

Extrapolation sur 117 000 points de vente indépendants — scénario médian. Perte structurelle permanente, non conjoncturelle.

Source : Modélisation RestoPilot.ai — Food Service Vision 2024

Sources complètes avec liens

SOURCES PRIMAIRES OFFICIELLES

- **Banque de France — Fascicule sectoriel Restauration 56 — Exercice 2023**
<https://www.banque-france.fr/system/files/2024-12/fascicule-sectoriel-restauration-56-2023.pdf>
- **INSEE — Fort ralentissement des prix à la consommation en moyenne annuelle 2024**
<https://www.insee.fr/fr/statistiques/8330913>
- **FranceAgriMer / OFPM — Rapport au Parlement 2023**
https://observatoire-prixmarges.franceagrimer.fr/sites/default/files/pictures/rapport_ofpm_2023_avec_couv_0.pdf
- **FAO — Indice des prix des produits alimentaires, communiqué novembre 2024**
<https://www.fao.org/newsroom/detail/rising-vegetable-oil-quotations-push-fao-food-price-index-slightly-higher-in-november/fr>

SOURCES SECTORIELLES

- **Cabinet Gira — Étude annuelle marché restauration 2023 (via L'Echommerces & PropulseByCA)**
<https://lechommerces.fr/restauration-et-snacking-frequentation-chiffre-daffaires-ticket-moyen-par-repas-decouvrez-tous-les-chiffres-cles-du-secteur/>
- **Food Service Vision — Revue de la restauration commerciale indépendante 2024**
<https://hr-infos.fr/la-restauration-independante-grignotee-par-les-chaines-mais-toujours-majoritaire-en-france/>
- **Altares — Bilan des défaillances 2023 (via ZePros Restauration)**
<https://resto.zepros.fr/actus-metiers/defaillances-ont-augmente-45-restauration-2023>
- **Altares — Bilan des défaillances 2024 (via AuCoeurDuCHR)**
<https://aucoeurduchr.fr/article/bars-restaurants/altares-ralentissement-defaillances-restauration/>
- **CNIEL — Prix beurre 2024 (via Journal du Net)**
<https://www.journaldunet.com/patrimoine/finances-personnelles/1531687-hf1-crise-prix-beurre/>
- **GHR / TendancesHôtellerie — Observatoire Fiducial, défaillances HCR, juillet 2025**
<https://www.tendancehotellerie.fr/articles-brevues/communique-de-presse/24762-article/le-nombre-de-defaillances-d-entreprises-ne-cesse-d-augmenter-dans-l-hotellerie-restauration>
- **Cerfrance Normandie-Maine — Analyse économique et prospective restauration 2023**
<https://normandiemaine.cerfrance.fr/latelier/la-restauration-2023/>

SOURCES OPÉRATIONNELLES — DONNÉES D'ÉCART FOOD COST

- **Inpulse.ai — Les ratios à suivre en 2025 pour préserver la marge de son restaurant**
<https://www.inpulse.ai/blog/les-ratios-a-suivre-en-2025-pour-preserver-la-marge-de-son-restaurant>
- **Coopeo.fr — Calcul marge restaurant : formules, ratios et outils 2026**
<https://www.coopeo.fr/restauration/calcul-marge-restaurant/>
- **Infonet.fr — Ratios clés en restauration : optimiser marges et EBE**
<https://infonet.fr/actualite/analyses-financieres/ratios-restauration-marges-ebe/>
- **Adoria — Pourquoi le coût matière réel s'écarte du théorique en restauration multi-sites**
<https://www.adoria.com/actualites/pourquoi-les-ecarts-entre-cout-matiere-theorique-et-reel-persistent-ils-malgre-les-outils-de-contrôle.html>
- **Komia.io — Food cost : définition, calcul et simulateur**
<https://www.komia.io/blog/food-cost-definition-calcul-et-methode-pour-maitriser-vos-marges>



Laurent Carbonnet

Fondateur — RestoPilot.ai

laurent@restopilot.ai

Calculez votre marge fantôme

Créez votre première fiche technique, mettez à jour vos prix fournisseurs et mesurez en quelques minutes l'écart réel entre votre food cost théorique et votre food cost réel.

Accès 100 % gratuit pendant la phase bêta — sans engagement, sans carte bancaire. La gratuité prendra fin à l'issue de cette période de lancement.

[Accéder à RestoPilot gratuitement →](#)