

16es RENCONTRES

magazine LA TOQUE

Lundi 2 novembre 2026



PROGRAMME

Résultats et analyse de l'étude annuelle sur la boulangerie-pâtisserie

Par Nicolas Nouchi - Strateg'eat

Restitution de l'enquête lecteurs *La Toque* & présentation des actualités éditoriales

Par Magali Serrell et Elodie Elsy Moreau

Le multisite en boulangerie artisanale

Par Lionel Broillard - Red Pepper Consulting



L'ÉQUIPE DE RÉDACTION



Elodie-Elsy Moreau



Béatrice Rousselle

Jessica Sontag



Barbara Guicheteau



Alexie Valois



Armand Tandeau



Violaine Badie

Christophe Zoïa



Alexis Dufumier



Bérengère Lafeuille



Dominique Péronne



Claire-Sophie Martin

LA TOQUE magazine

strateg'eat

Boulangerie-pâtisserie 2026

Entre latence et recomposition



Les Rencontres de *La Toque* · Étude Strateg'eat pour *La Toque magazine*

Une lecture de terrain, pas un recensement

116

boulangers-pâtissiers
lecteurs de *La Toque*

7 sem.

de terrain en ligne,
du 31/08 au 01/10/2026

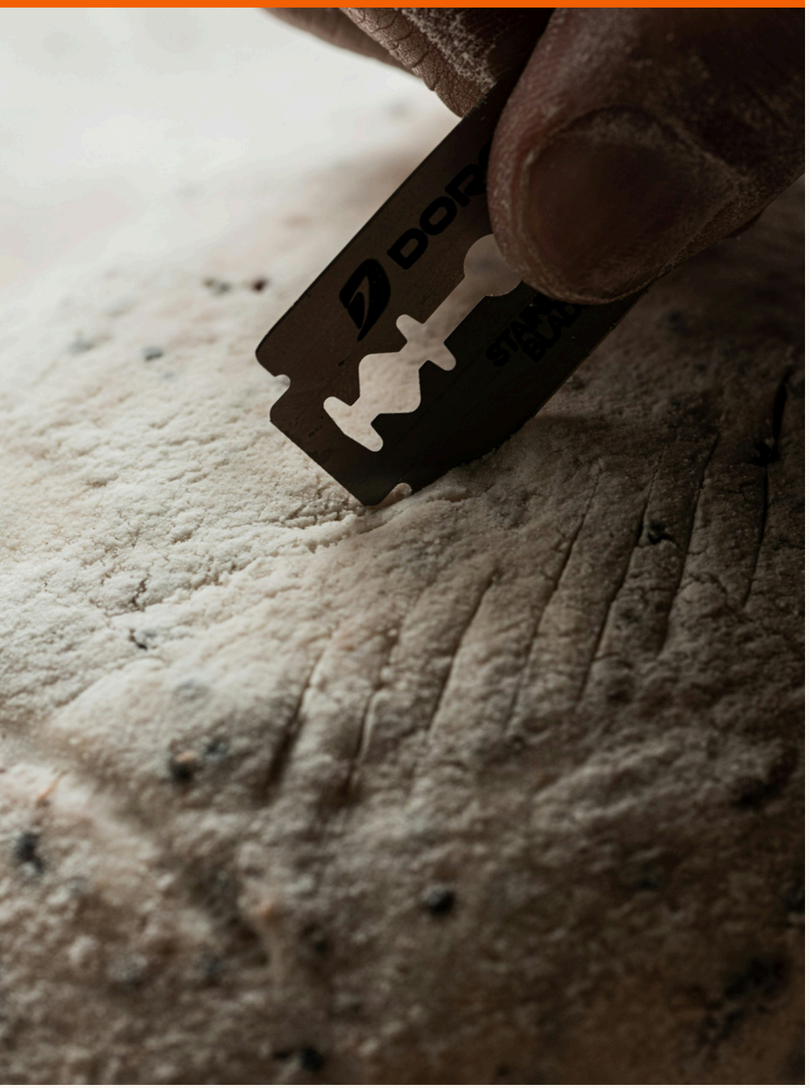


- Chaque chiffre est calculé sur ceux qui ont répondu à la question.
- Les évolutions comparent à 2025 recalculé avec les mêmes règles.
- Les répondants en ligne sont plus structurés que la moyenne du marché :
- on lit l'évolution de leur CA, pas son niveau.
- Quand le profil de l'échantillon bouge, on raisonne à structure constante.

À GARDER EN TÊTE
On lit des tendances et des écarts nets, pas des évolutions au point près.

Source : Strateg'eat pour La Toque Magazine, enquête en ligne 2026

Au menu



01 **Le profil de la boulangerie-pâtisserie 2026**

02 **La période difficile et ses conséquences**

03 **La logique de l’instant et la victoire du déjeuner**

04 **Prix, café et deux boulangeries**

05 **Les socles pour le marché**

01

Le profil

de la boulangerie-pâtisserie 2026



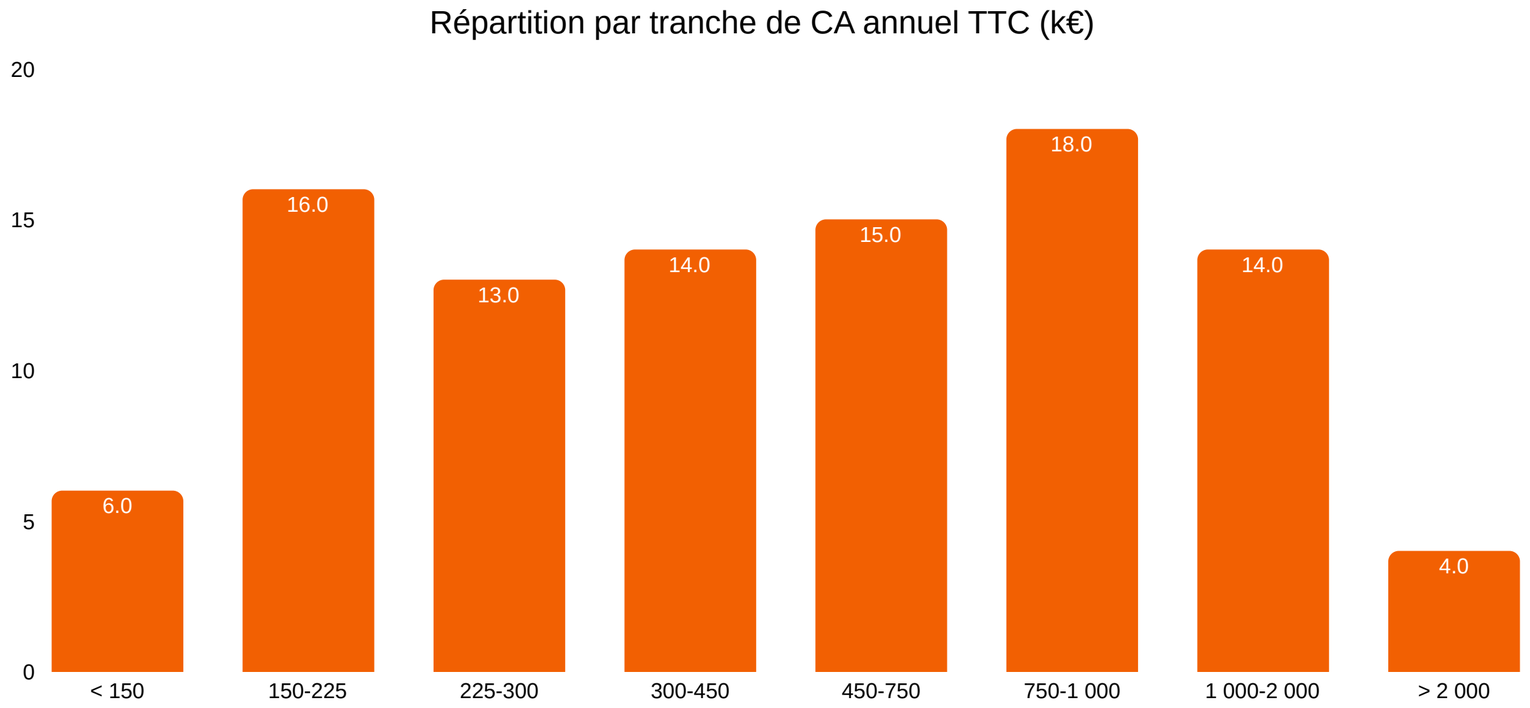
Notre échantillon

72 %

d'indépendants purs, 16 % adhérents d'un concept meunier, 12 % multi-boutiques

- 5 %

d'évolution du CA moyen déclaré par rapport à 2025, à structure constante



35 %
Moins de 300 k€

29 %
300 à 750 k€

36 %
Plus de 750 k€

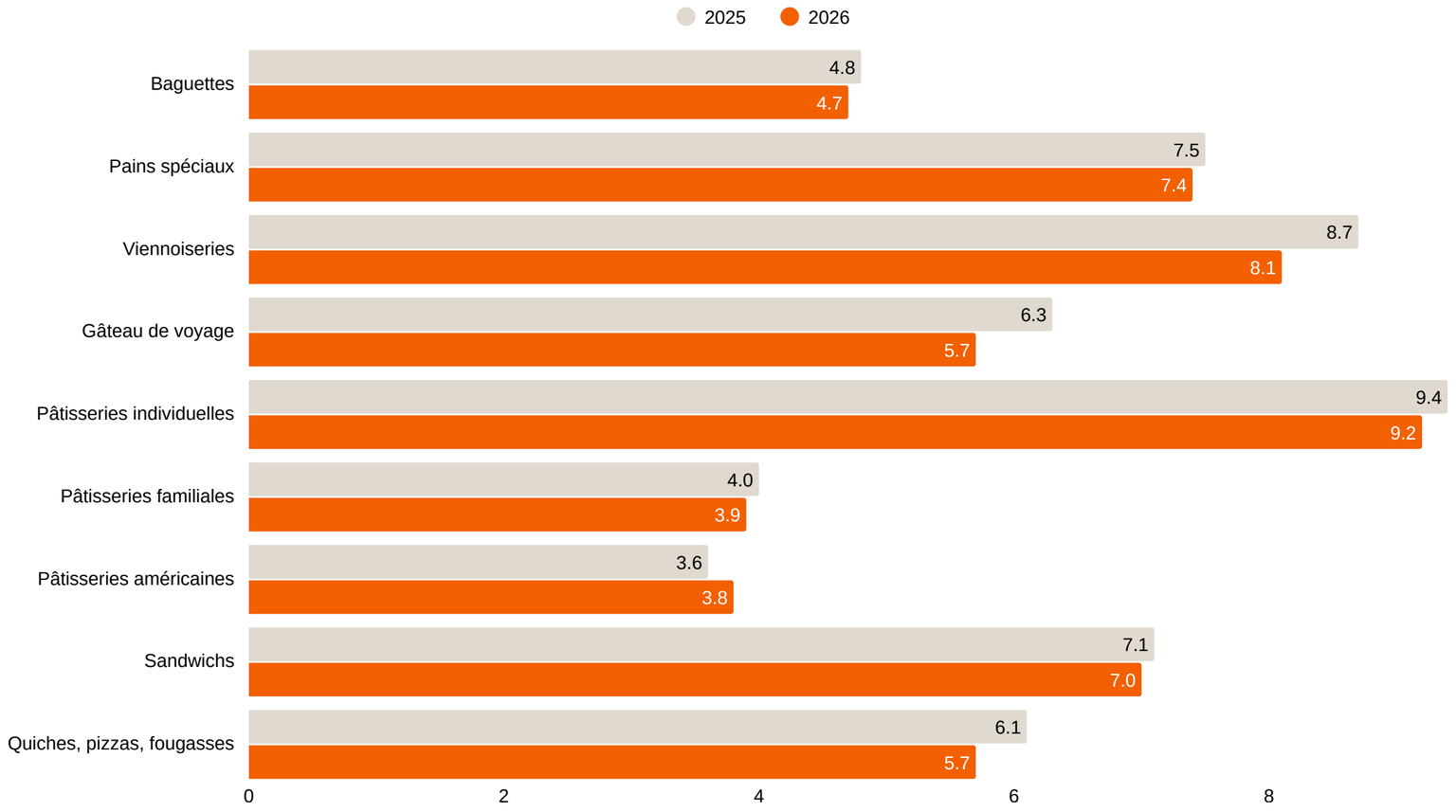
Questions : « Quelle est votre activité principale ? », « Votre établissement… », « Dans quelle tranche de chiffre d'affaires annuel se situe votre magasin ? » ·

Ce qui a bougé en un an

	2025	2026	Lecture
Tendance du CA (indice hausse - baisse)	+19	**-5**	**La croissance s'arrête**
Clients par jour (à structure constante)	371	**340**	**-8 %**
Panier moyen (à structure constante)	6,22 €	**6,33 €**	**Stable**
Prix de la baguette	1,23 €	**1,22 €**	**Gelé**
Prix du croissant	1,23 €	**1,25 €**	**Gelé**
Snacking salé (indice d'activité)	+67	**+43**	**En tête, mais ralentit**
Boissons chaudes (indice d'activité)	+35	**+5**	**Coup de frein**
La marge en priorité	59 %	**58 %**	**Toujours n°1**

Questions : tendance d'évolution du CA, clients servis par jour, panier moyen, prix de vente du produit le plus vendu, tendance par activité, priorités des prochains mois ·

Une gamme qui se resserre sans se réinventer



Viennoiserie : 8,7 → 8,1 variétés
Gâteaux de voyage : 6,3 → 5,7
Quiches, pizzas : 6,1 → 5,7
Pâtisserie américaine : 3,6 → 3,8,
la seule à progresser
Nouveau en 2026 : les salades, 2,1 variétés en moyenne

POUR LES INDUSTRIELS
Moins de références, mieux choisies : chaque produit doit justifier sa place en vitrine.

Question : « Combien de variétés différentes proposez-vous en moyenne par jour hors temps forts de l'année ? » ·

02
La période difficile
et ses conséquences



Tout ralentit, et la boulangerie tient à peine

Restauration à table

94 703
établissements **- 4 %**

31,2 Md€
de CA **- 5 %**

Restauration rapide

59 204
établissements **+ 1 %**

23,2 Md€
de CA **0 %**

Boulangeries

30 012
points de vente **+ 2 %**

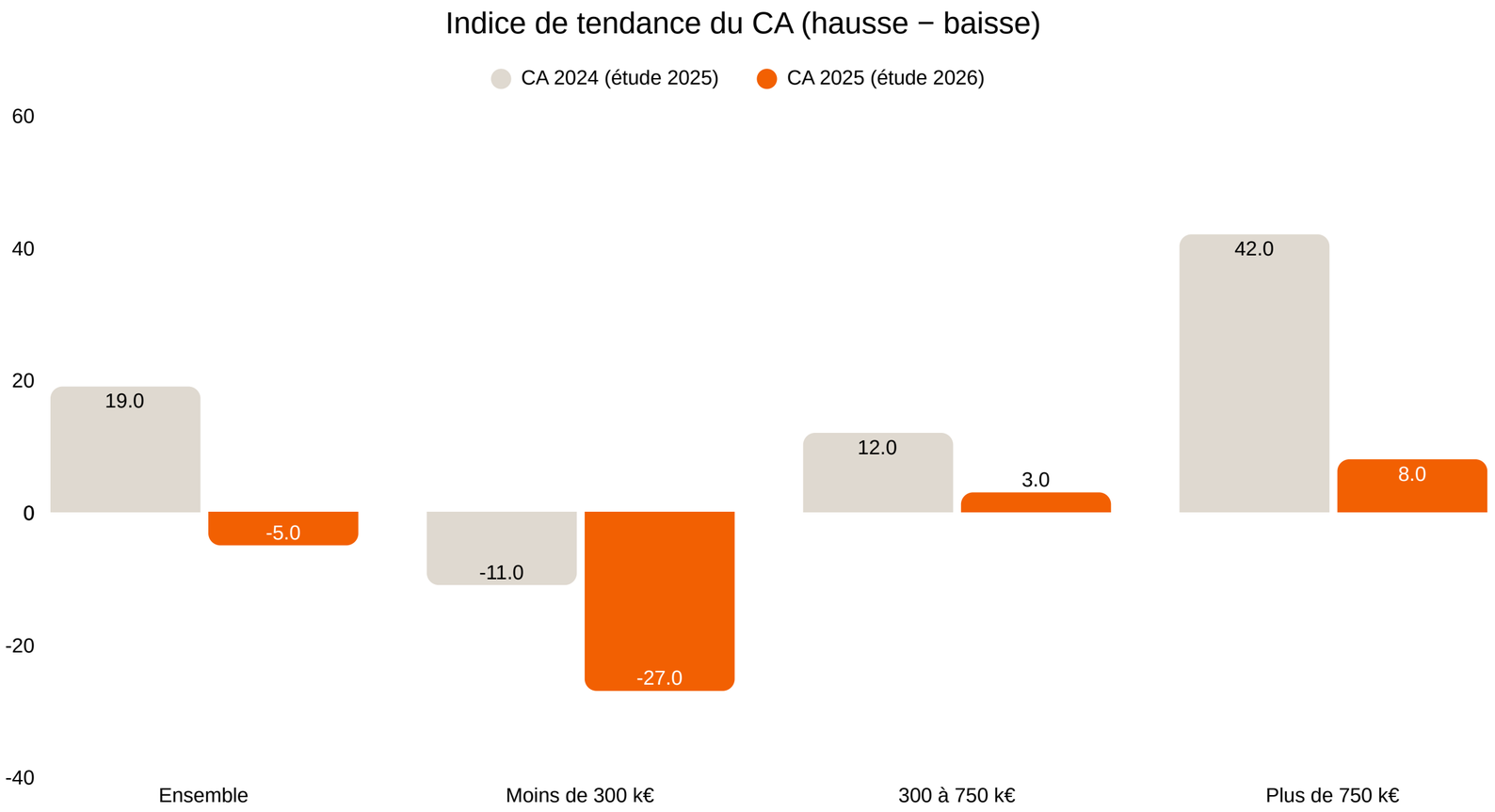
12,7 Md€
de CA **+ 2 %**

Rapporté au point de vente, le CA de la boulangerie est à plat.
Dans l'enquête, l'évolution moyenne déclarée est de - 0,5 % (contre + 1,3 % un an plus tôt).

POUR LES INDUSTRIELS
Le marché ne grossit plus par le nombre de boutiques, ni par les prix : la croissance se prendra en part, pas sur la vague.

Source : Strateg'eat, marché de la restauration commerciale 2025, variations vs 2024 ; question La Toque 2026 : « Quelle est la tendance d'évolution de votre chiffre d'affaires ? »

La croissance s’est posée, et d’abord chez les petits



30 %

en hausse (40 % un an plus tôt)

34 %

en baisse (21 % un an plus tôt)

- 0,5 %

d’évolution moyenne estimée du CA, contre + 1,3 % l’an dernier

POUR LES INDUSTRIELS

À la fois dans un contexte de concentration et par la capacité à supporter les difficultés, les petites structures sont les plus affectées

Question : « Pour l'année qui vient de s'écouler, quelle est la tendance d'évolution de votre chiffre d'affaires ? » ·

Moins de clients, pas plus dans le panier

	Moins de 300 k€	300 à 750 k€	Plus de 750 k€
Clients par jour	194 → 198 **+ 2 %**	322 → 285 **- 11 %**	518 → 471 **- 9 %**
Panier moyen	5,47 € → 5,21 € **- 5 %**	5,68 € → 5,74 € **+ 1 %**	7,18 € → 7,49 € **+ 4 %**

POUR LES INDUSTRIELS

Le client vient moins souvent et arbitre : le recul se joue sur la fréquence et le volume, pas encore sur le ticket qui a encore des aptitudes à grimper à concurrence d'avoir déployé des mesures d'incitation.

Questions : « Combien de clients servez-vous par jour en moyenne ? », « Quel est le panier moyen d'achat de vos clients ? » ·

Parce que la boulangerie reste encore accessible







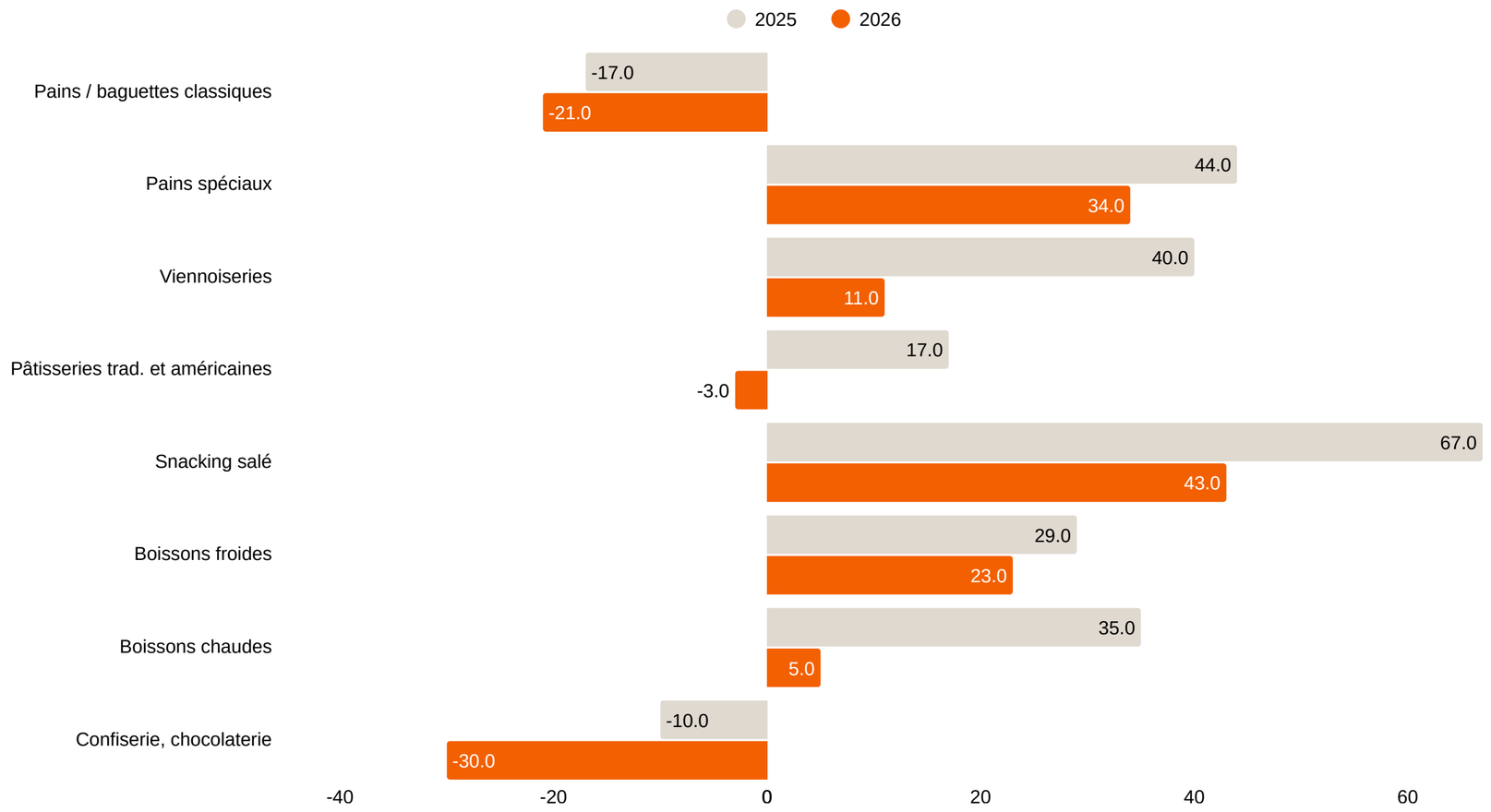




€ €€€

strateg'eat

Pains spéciaux et snacking tiennent, le reste s’essouffle



Le pain classique décroche : - 21, quand les pains spéciaux restent à + 34.
Le snacking reste en tête (+ 43) mais perd 25 points.
La viennoiserie et les boissons chaudes perdent l’essentiel de leur élan.

POUR LES INDUSTRIELS
La valeur du pain passe désormais par la spécialité. Des questions à se poser sur l’avenir de la baguette ?

Question : « Sur les activités suivantes, pouvez-vous donner une tendance d'évolution à la hausse ou à la baisse ? » ·

Les chaînes peuvent caler, elles écrivent le marché

26 %

du CA de la boulangerie avec 12 % des points de vente

2,6 x

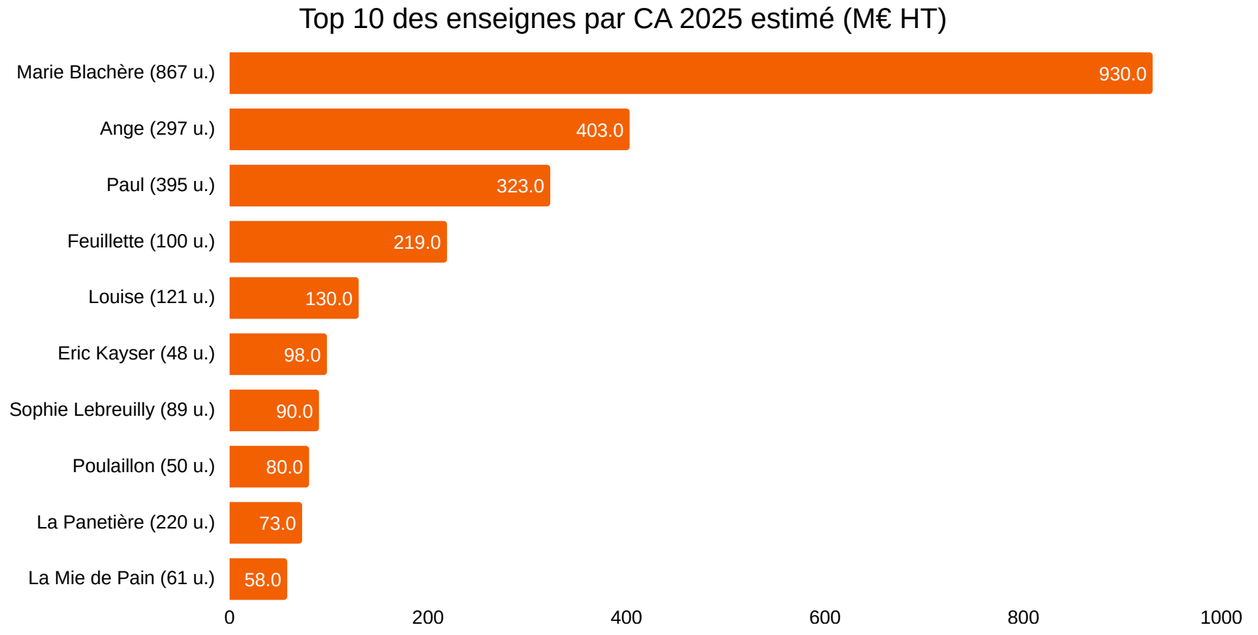
le CA d'une unité de chaîne face à un indépendant (930 contre 351 k€ HT)

+ 5,7 %

de CA en 2025 pour les chaînes, 3,38 Md€ HT

28 sur 120

enseignes en mauvaise performance, 32 en recul de CA



POUR LES INDUSTRIELS

Même quand certaines calent, les chaînes fixent les standards de tout le marché : prix, snacking, café, amplitude, parcours client.

Source : base enseignes Strateg'eat 2025, enseignes de plus de 3 unités, CA HT estimés.

Le modèle des chaînes s’invite dans la tête des artisans

« la clientéle se tourne vers les chaines "Marie Blachère" »

« les artisans doivent utiliser ce qui fait la force de chaines comme marie blacère et l'appliquer à leur propore structure pour attirer et surtout fideliser le client avec des produits et un accueil de qualité »

Ce que les chaînes installent dans tout le marché

1. **Un prix affirmé :** 55 % du CA des chaînes se fait en positionnement éco
2. **La formule et le snacking :** comme colonne vertébrale du midi
3. **Le café et l'amplitude :** pour exister du matin au soir
4. **Le parcours client :** vitrine lisible, accueil, rapidité
5. **La régularité :** le même produit, partout, tous les jours

Verbatims de boulangers, enquête 2026, tels que saisis

POUR LES INDUSTRIELS

Les chaînes sont à la fois des clients et des prescripteurs : ce qu'elles installent devient la norme de l'artisan.

Question : « Comment votre métier est-il en train d'évoluer selon vous ? » (verbatims) · ; base enseignes Strateg'eat 2025

Et les chaînes… s'organisent

01

LES GRANDES ENSEIGNES



Un positionnement prix tranché : éco, standard ou premium.

02

LES PETITES ENSEIGNES

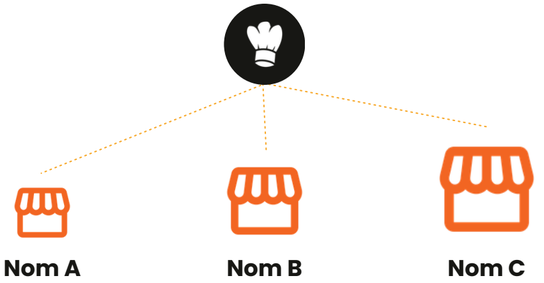
L'ADN boulangerie, en version croisée

Coffee shop + **Brunch** + **Snacking** + **Lieu de vie**

Même démarche de positionnement, **mais des propositions singulières et une hybridation poussée.**

03

LES MULTI-BOUTIQUES



Un seul boulanger propriétaire, des boutiques aux noms différents et aux niveaux de déploiement variables.

TOUS CUISINENT LA MÊME ÉQUATION

100 % artisanal **Produits solution**

Doser, produit par produit

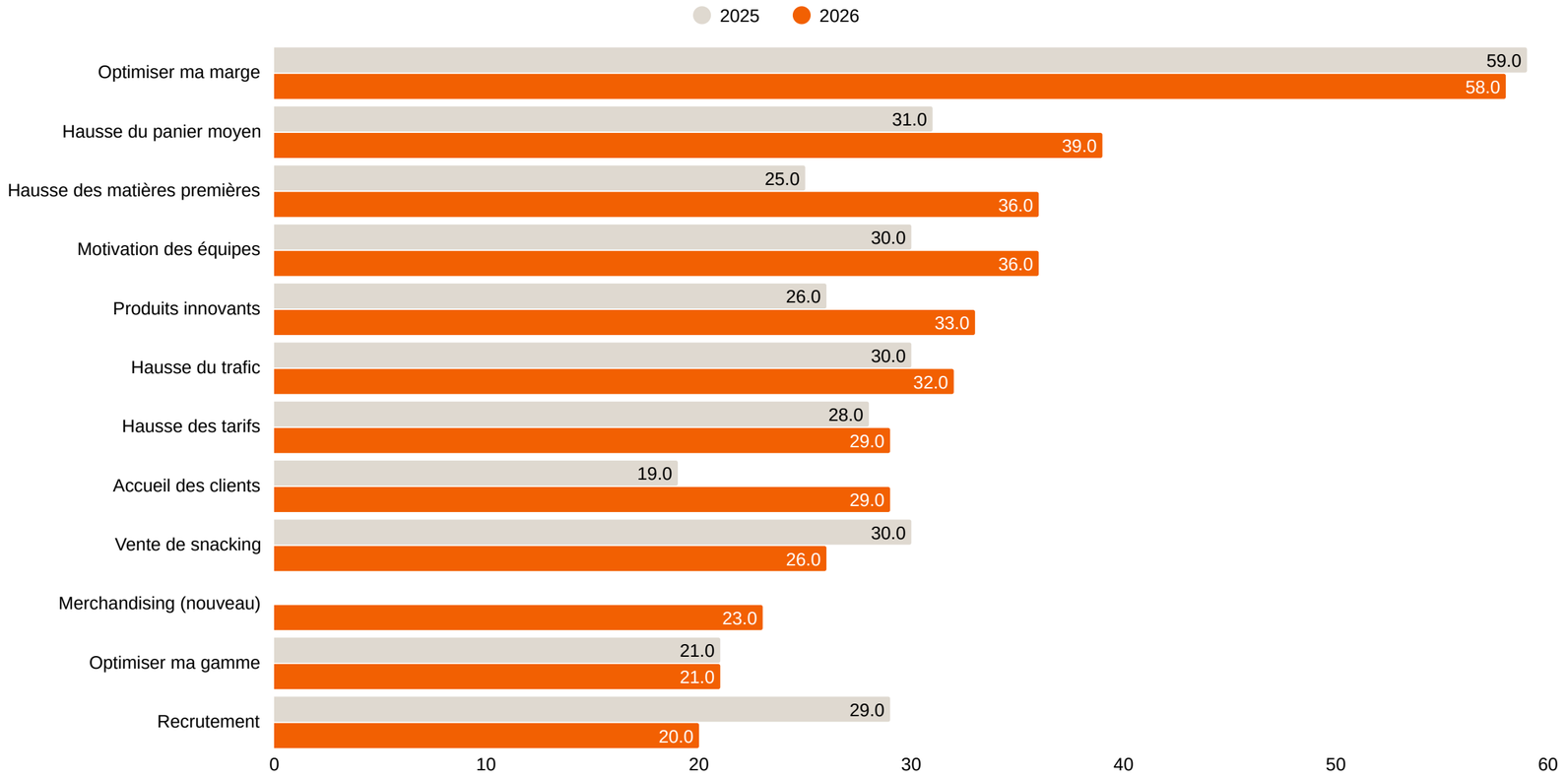
Labo de production
investissement centralisé

Surgélation
d'une partie de la production

Finition en boutique
montage sandwichs et pâtisseries, crèmes, fin de cuisson

Objectif : optimiser la production et la rentabilité

La marge, l’obsession qui ne lâche pas



58 %

citent l’optimisation de la marge,
46 % la mettent dans leur top 3

+ 11 pts pour la hausse des matières premières
+ 10 pts pour l'accueil des clients
- 9 pts pour le recrutement

POUR LES INDUSTRIELS
Le boulanger protège ce qu'il gagne avant de chercher à grossir.

Question : « Parmi les challenges suivants, pouvez-vous indiquer vos priorités sur les prochains mois ? » ·

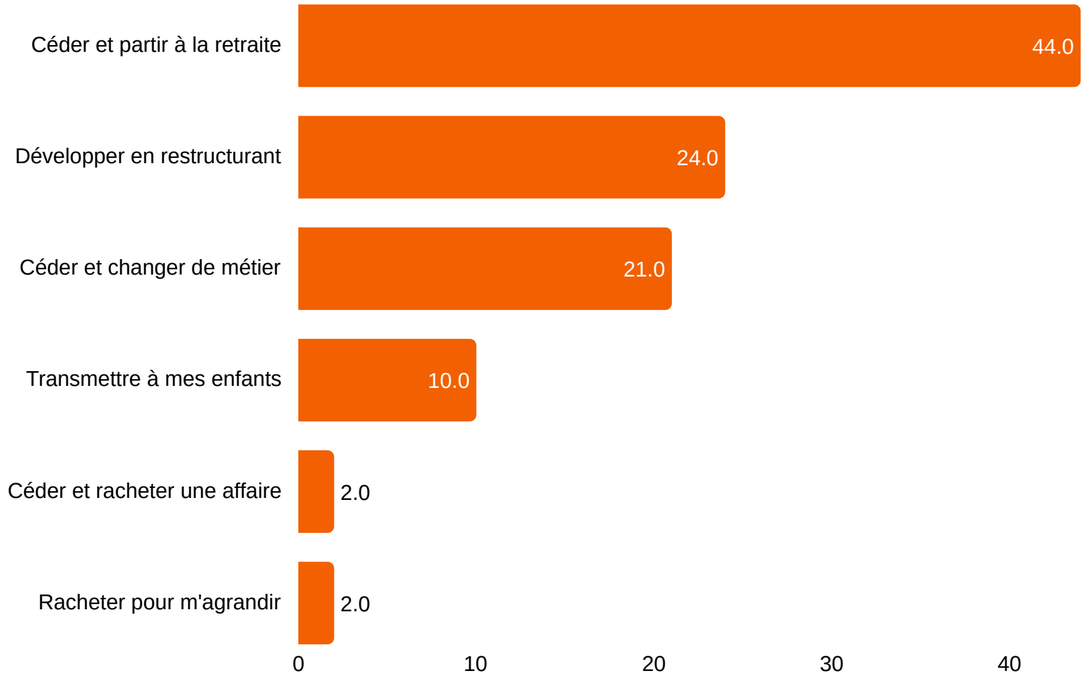
Deux boulangers sur trois pensent déjà à la sortie

65 %

veulent céder leur boulangerie d'ici 15 ans

51 %

décrivent l'évolution de leur métier en termes négatifs



Par taille de CA

Moins de 300 k€
retraite 60 % · développer 10 %

300 à 750 k€
retraite 43 % · développer 24 %

Plus de 750 k€
retraite 29 % · développer 38 %

POUR LES INDUSTRIELS
La recomposition est devant nous : repreneurs, groupes et enseignes seront les clients de demain.

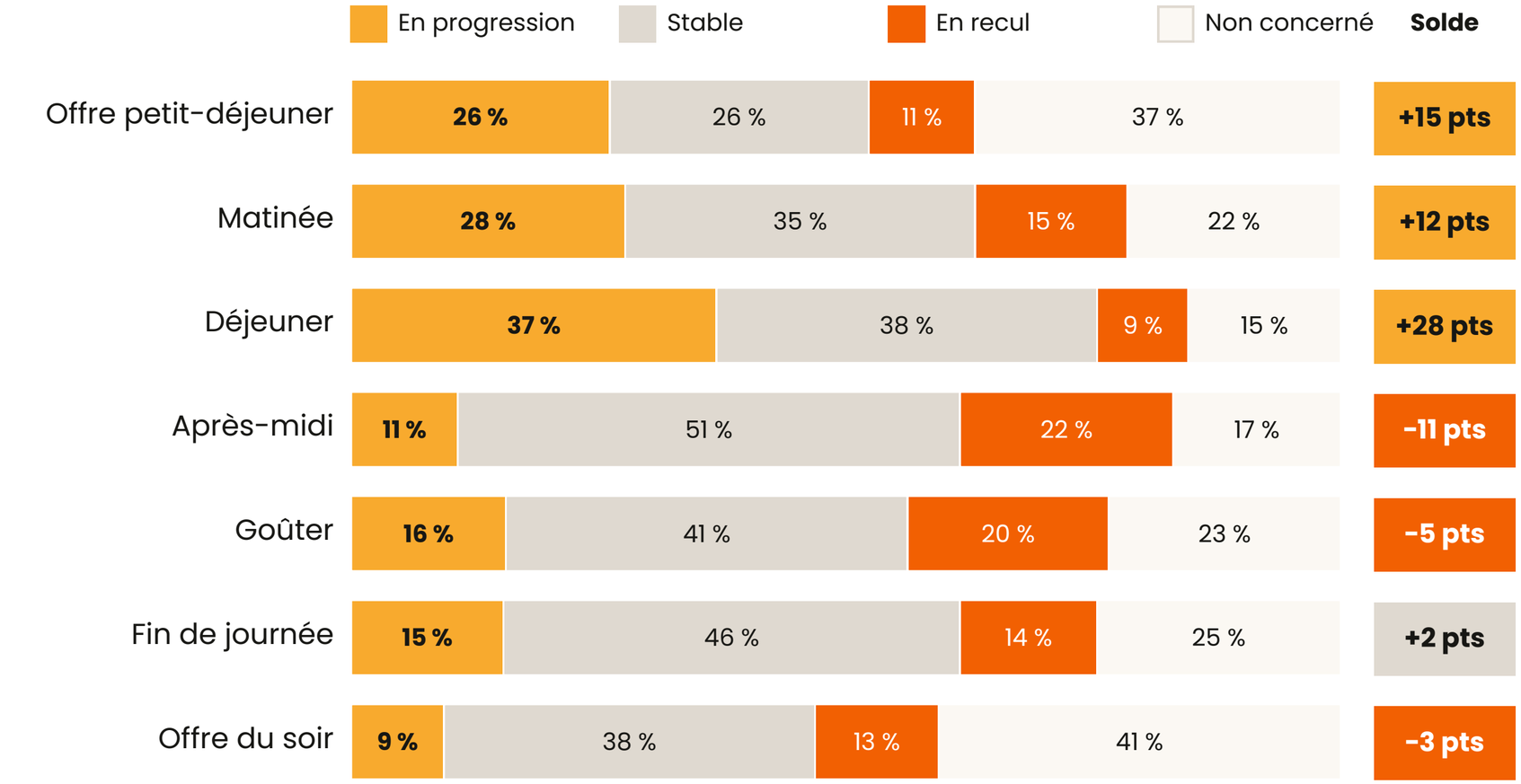
Questions : « Quelles sont vos ambitions pour les quinze prochaines années ? », « Comment votre métier est-il en train d'évoluer selon vous ? » ·

03
La logique de l’instant
et la victoire du déjeuner



Le midi et le matin tiennent la journée

Évolution des ventes par créneau sur 12 mois, en % des boutiques



Solde = % en progression moins % en recul

En progression chez…

37 % Déjeuner

28 % Matinée

26 % Offre petit-déjeuner

16 % Goûter

15 % Fin de journée

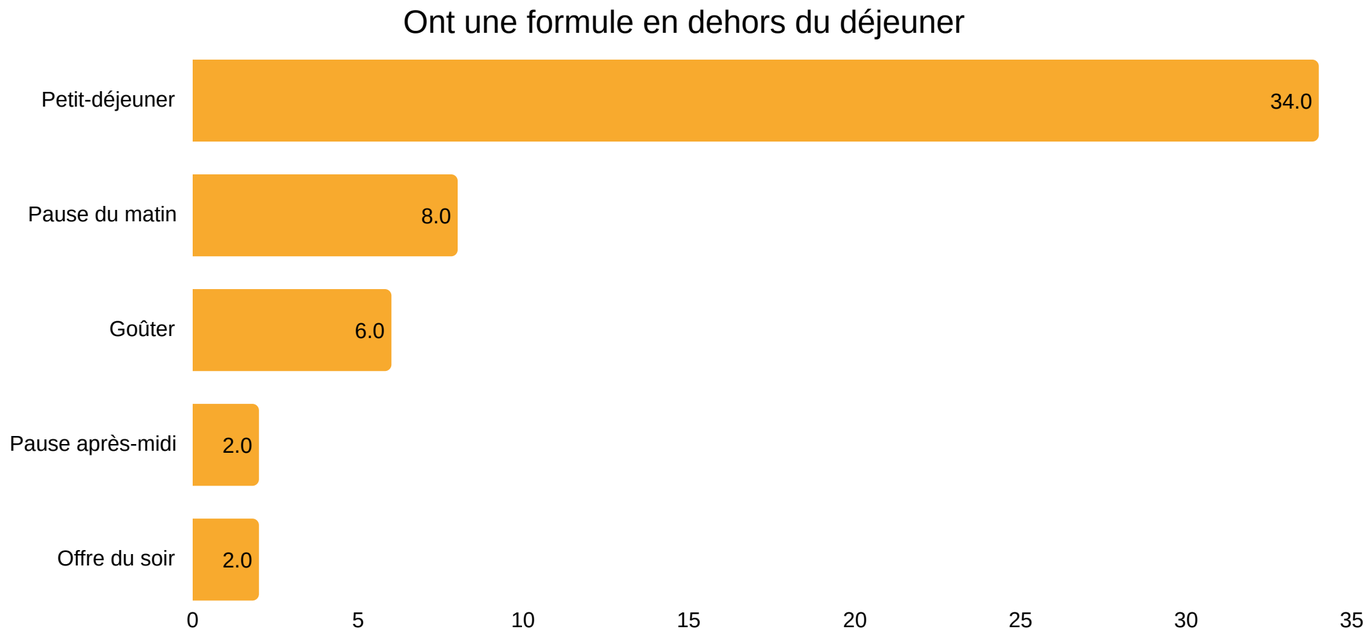
11 % Après-midi

9 % Offre du soir

POUR LES INDUSTRIELS
On renforce les instants qui marchent avant d'en inventer d'autres : 5 % seulement font du soir une priorité.

Question : « Au-delà des formules, quels créneaux de vente ont progressé ces 12 derniers mois ? » ·

Le déjeuner, seule formule vraiment installée



7,94 €

la formule déjeuner moyenne
(8,37 € en 2025)

52 % contre 25 %

de formules petit-déjeuner chez les plus de 750 k€ face aux moins de 300 k€

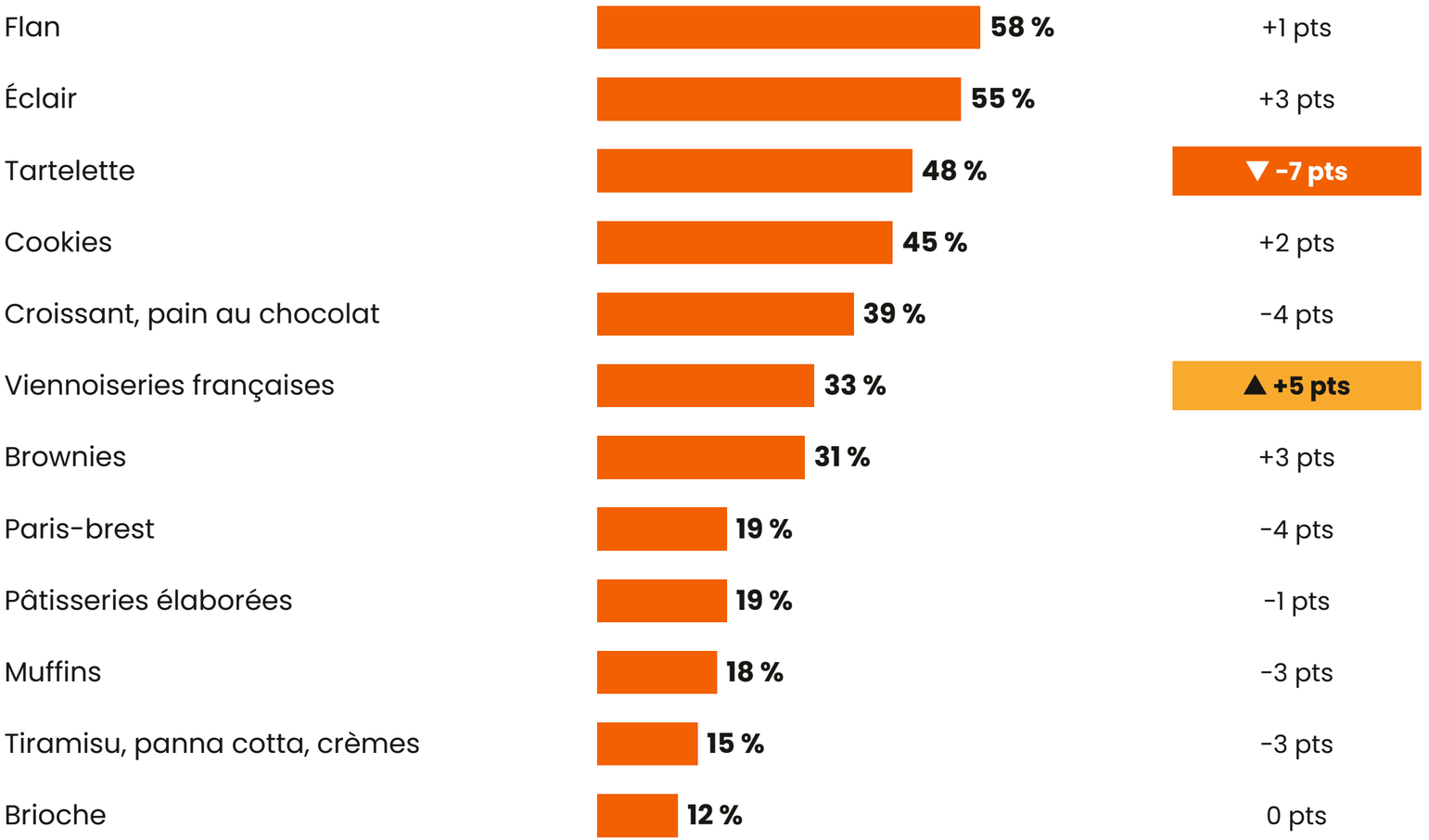
POUR LES INDUSTRIELS

La formule se contracte en prix, probablement pour un choix qui va vers la formule plus économique : pour rester désirable, elle doit gagner en générosité perçue sans alourdir le coût.

Questions : « Proposez-vous d'autres formules que pour le déjeuner ? », « Quel est le prix moyen d'une formule déjeuner ? » ·

Le dessert de formule, variable d'ajustement

% des formules déjeuner qui incluent le produit · évolution vs 2025



Le flan et l'éclair tiennent la formule (58 % et 55 %).
La tartelette recule (- 7 pts), les viennoiseries françaises entrent (+ 5 pts).
Fruits et produits laitiers s'effacent (- 7 et - 8 pts).



POUR LES INDUSTRIELS
Un dessert de formule doit tenir en coût, en tenue et en générosité perçue.

Question : « Parmi les produits de snacking sucré que vous proposez, lesquels incluez-vous dans votre formule déjeuner ? » ·

Snacking sucré : la gourmandise tient, le sain recule

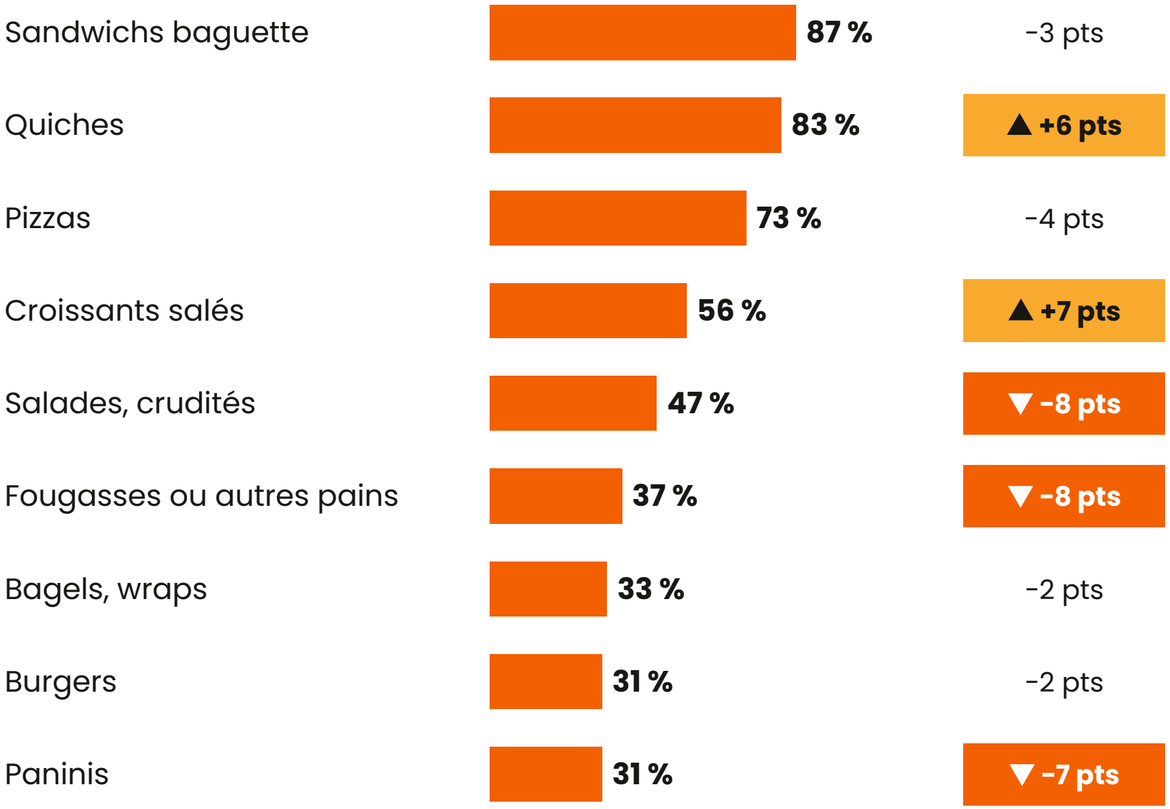
% de boutiques qui proposent · évolution vs 2025

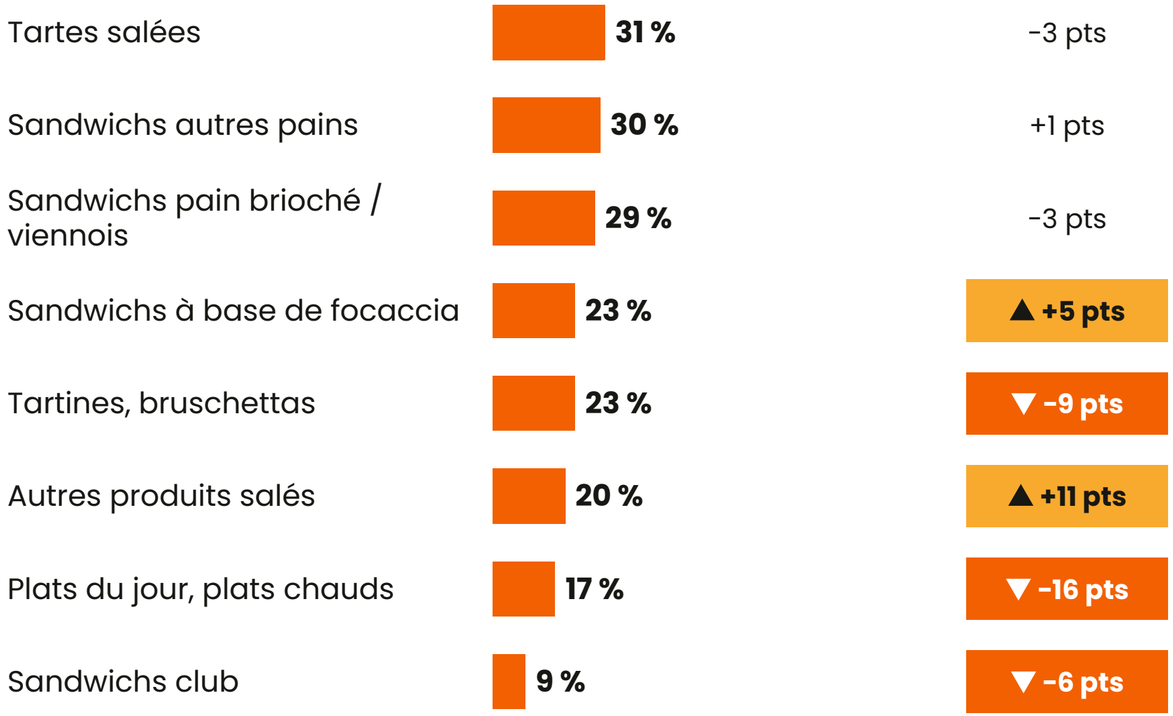
Tartelette	90 %	▲ +6 pts	Muffins	36 %	▼ -10 pts
Croissant, pain au chocolat	87 %	-1 pts	Tiramisu, panna cotta, crèmes	33 %	+3 pts
Flan	86 %	+2 pts	Financiers	32 %	+5 pts
Cookies	86 %	-3 pts	Glaces	26 %	nouveau
Éclair	84 %	+2 pts	Donuts	20 %	0 pts
Viennoiseries françaises	80 %	▲ +6 pts	Cheesecake	20 %	nouveau
Brioche	74 %	▲ +7 pts	Fruits, salade de fruits	13 %	▼ -10 pts
Pâtisseries élaborées	68 %	+3 pts	Rolls	12 %	nouveau
Paris-brest	61 %	▼ -10 pts	Pâtisseries trompe-l'œil	10 %	nouveau
Brownies	61 %	-1 pts	Yaourts, produits laitiers	7 %	▼ -10 pts
Cake	46 %	▲ +8 pts	Carrot cake	7 %	nouveau
Macarons	38 %	▲ +6 pts			

Question : « Quelles sont les denrées de snacking sucré que vous proposez ? » ·

Snacking salé : les valeurs sûres tiennent la vitrine

% de boutiques qui proposent · évolution vs 2025





POUR LES INDUSTRIELS

Moins de références périphériques, plus de valeurs sûres.

Question : « Quelles sont les denrées de snacking salé que vous proposez pour le déjeuner ou des encas salés ? » ·

strateg'eat

Innover, oui, et d’abord par le chaud salé

35 %

ont intégré une nouvelle proposition chaude salée en 12 mois (57 % des plus de 750 k€, 23 % des moins de 300 k€)

33 %

font de la recherche de produits innovants une priorité (26 % en 2025), 59 % chez les plus de 750 k€

Ce qu’ils ont lancé

Pinsa **Hot-dog** **Bun's** Potatoes **Quiche**

Sandwichs **Croque** **Pasta box**

Focaccia **One pot** **Burger poulet** **Gratins** Bretzel

Croissant fromage Croissant salé Tartines raclette

Taille des mots selon le nombre de citations (le croque est cité 6 fois)

POUR LES INDUSTRIELS

L’innovation se joue sur des produits simples à remettre en température et à décliner : croque, pinsa, sandwich chaud, quiche à la part.

Questions : « Avez-vous intégré de nouvelles propositions chaudes salées ces 12 derniers mois ? Si oui, lesquelles ? », « Quelles sont vos priorités sur les prochains mois ? » ·

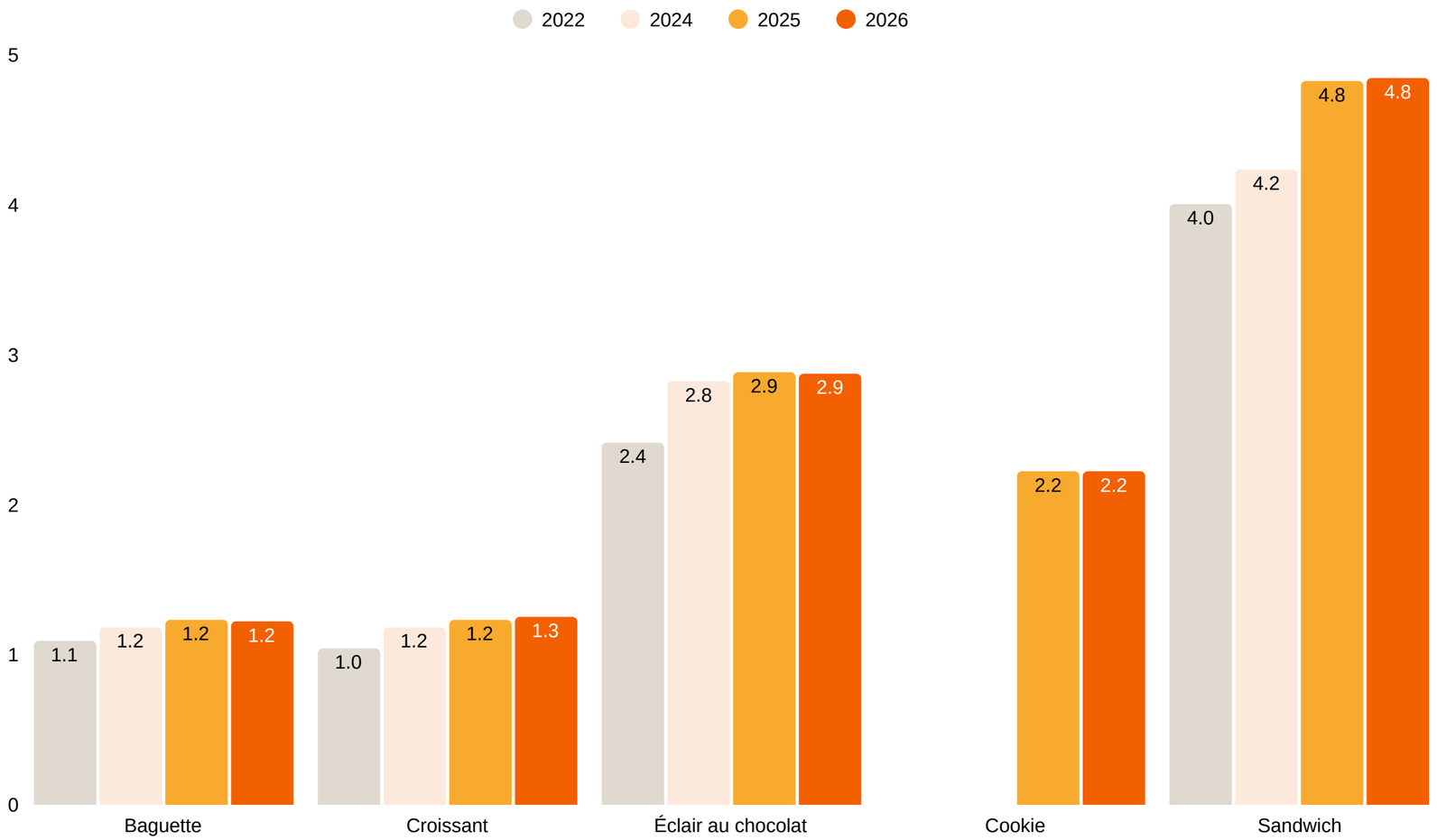
04

Prix, café

et deux boulangeries



Prix gelés : l'étiquette est verrouillée



+ 13 %

sur la baguette entre 2022 et 2025

– 1 %

en 2026 : 1,23 € → 1,22 €. Croissant 1,25 €, cookie 2,22 €, inchangés

POUR LES INDUSTRIELS

Le boulanger n'a plus la main sur l'étiquette : la pression se reporte sur les achats et le coût de revient.

Question : « Quel est le prix de vente de votre baguette, croissant, éclair, cookie, sandwich le plus vendu ? » · rapports La Toque 2022 et 2024 ;

La valeur se cherche ailleurs que sur la baguette

Prix moyen 2026	Moins de 300 k€	300 à 750 k€	Plus de 750 k€	Écart grands / petits
Baguette	1,17 €	1,30 €	1,20 €	**+ 3 %**
Croissant	1,22 €	1,27 €	1,24 €	**+ 2 %**
Éclair au chocolat	2,69 €	2,92 €	3,01 €	**+ 12 %**
Cookie	2,05 €	2,15 €	2,43 €	**+ 18 %**
Sandwich	4,48 €	4,92 €	5,09 €	**+ 14 %**

Les plus gros ne touchent pas à la baguette, mais valorisent nettement le sucré gourmand et le snacking.



POUR LES INDUSTRIELS

La marge de demain se loge dans la gourmandise et le snacking, pas dans le prix du pain.

Question : « Quel est le prix de vente de votre baguette, croissant, éclair, cookie, sandwich le plus vendu ? » ·

Café : le combat de la boulangerie

90 %

des boulangeries proposent du café

26 cafés

vendus par jour en moyenne chez celles qui en proposent, un volume en baisse

58 %

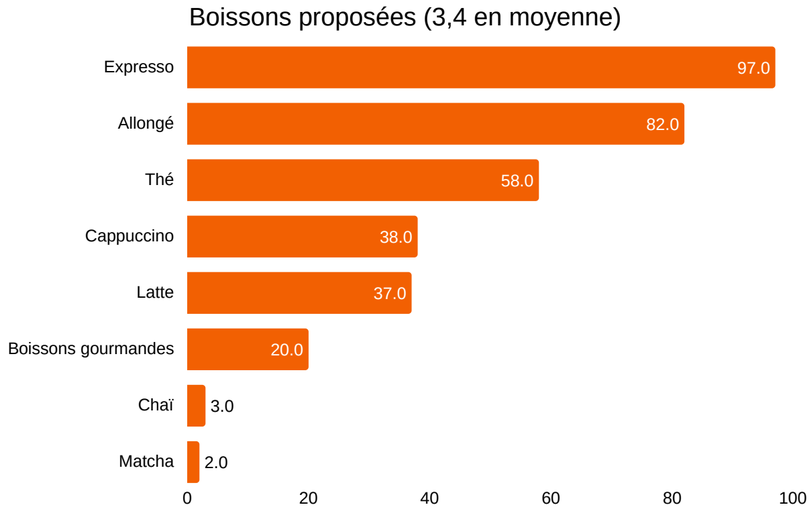
en vendent moins de 20 par jour

+ 35 → + 5

l'indice d'activité des boissons chaudes en un an

12 %

des boissons chaudes hors domicile se prennent en boulangerie, contre 26 % en café-restaurant

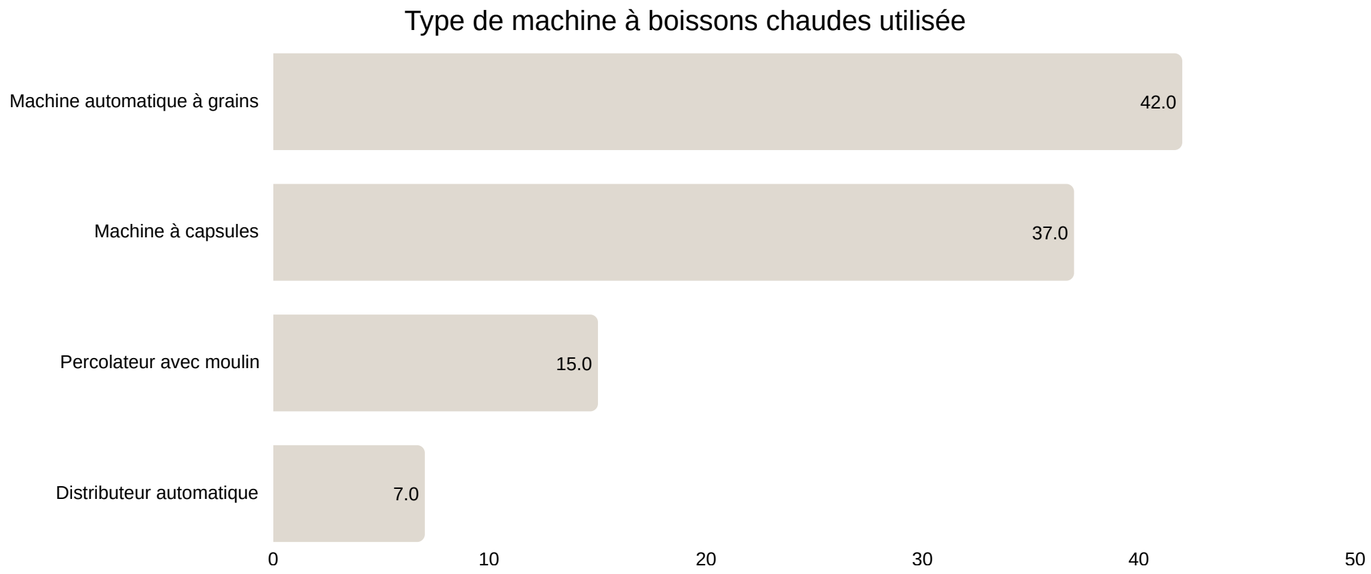


POUR LES INDUSTRIELS

Face aux coffee shops, la boulangerie n'a pas encore bien choisi son arme : 13 % proposent un lait végétal, 20 % une boisson gourmande (42 % en 2025).

Questions : « Combien de cafés vendez-vous par jour en moyenne ? », « Quelles sont les boissons chaudes que vous proposez ? » · ; Strateg'eat, consommation hors domicile

Le percolateur s’invite chez les plus gros



Grains chez les gros

des boulangeries de plus de 750 k€ ont un percolateur, beaucoup plus que la moyenne



Un équipement de café-restaurant, pensé pour le volume et le geste barista, qui n'est normalement pas destiné à la boulangerie. Chez les moins de 300 k€, c’est la capsule qui domine (50 %).

POUR LES INDUSTRIELS

La logique coffee shop entre par l’équipement chez les plus structurés : machine, formation et offre d’accompagnement sont à penser ensemble.

Question : « Quel type de machine à boissons chaudes disposez-vous ? » ·

Deux boulangeries dans la même

Moins de 300 k€		Plus de 750 k€
198	Clients par jour	**471**
5,21 €	Panier moyen	**7,49 €**
-27	Tendance du CA (indice)	**+8**
23 %	Nouvelle offre chaude cette année	**57 %**
14 %	Innovation produit en priorité	**59 %**
5 %	Motivation des équipes en priorité	**59 %**
25 %	Formule petit-déjeuner	**52 %**
65 %	Aucune formule	**29 %**
60 %	Retraite d'ici 15 ans	**29 %**

Côté petits : la marge, la simplicité et souvent la sortie en ligne de mire.
Côté grands : l'innovation, les équipes et la conquête des instants.

POUR LES INDUSTRIELS
Même métier, deux besoins : il faut deux discours commerciaux et deux offres de service.

Questions : clients par jour, panier moyen, tendance du CA, nouvelles propositions chaudes, priorités, formules, ambitions à 15 ans

05

Les socles
pour le marché



Pendant la latence : sept socles

01 **Une gamme optimisée**

Viennoiserie de 8,7 à 8,1 variétés ; 21 % veulent optimiser leur gamme

02 **Jongler entre marge et satisfaction**

Prix gelés et marge citée par 58 % : doser artisanal et solutions, produit par produit

03 **Place aux équipements qui réchauffent**

35 % ont lancé une offre chaude : croque, pinza, sandwich chaud

04 **La machine à café devient un bel accompagnement**

Boissons chaudes de + 35 à + 5 : le café gagne à accompagner l'offre

05 **Tu prendras bien un pain ?**

Pain classique - 21, pains spéciaux + 34

06 **Une gourmandise assumée**

Tartelette 90 %, cookie 86 %, cake + 8 pts

07 **Le client est aveugle, il faut lui tenir les yeux**

Merchandising cité par 23 %, accueil + 10 pts

Source : ; challenges du boulanger 2026, Strateg'eat.

Pendant la recomposition : quatre socles

08

Plus concentré, plus structuré

Les chaînes font 26 % du CA, 65 % des boulangers pensent à céder d'ici 15 ans.

Acquisitions, groupements, multi-boutiques : les clients de demain se construisent maintenant.

09

Hybride sans perdre son image

Plus de 750 k€ : 59 % misent sur l'innovation, 57 % ont lancé du chaud.

Ouvrir les instants tout en gardant une âme boulangère.

10

L'artisan augmenté, pas remplacé

La motivation des équipes est prioritaire pour 59 % des plus gros.

Des solutions qui compensent le manque de bras et sécurisent la régularité.

11

Le verrou psychologique a sauté

81 % jugent levain et levure complémentaires.

Transparence, standards de qualité et personnalisation, y compris pour le transformé.

Source : ; base enseignes Strateg'eat 2025.

Les enjeux pour les industriels

01 Accompagner pour performer

Des solutions, des idées, des produits et des recettes pour traverser une période complexe.

CA : indice de + 19 à - 5

02 Outiller la marge

Multiplier dans ces solutions les supports de calcul de marge : fiches recettes chiffrées, coût de revient complet.

Marge : priorité n°1, prix gelés

03 Réinventer le pain par le snacking

De nouvelles solutions pain à intégrer, pensées pour le sandwich et le salé.

Pain classique - 21, pains spéciaux + 34

04 Équiper les instants qui marchent

Du chaud à réchauffer pour le midi,
un café qui accompagne le matin.

35 % ont lancé une offre chaude

05 Parler à deux boulangeries

Simplicité et marge pour les petites ;
innovation, équipes et équipement pour les grandes.

65 % pensent à céder d'ici 15 ans

06 Prouver plutôt que promettre

Pédagogie, démonstrations, tests et paroles de confrères.

86 % préfèrent le témoignage à la publicité

Accompagner, outiller, réinventer, prouver.

Parlons-en !

Dégustons ensemble la suite.

Nicolas Nouchi
nicolas.nouchi@strategeat.fr
06 98 90 42 01
www.strategeat.fr





ENQUÊTE LECTEURS
NOUVEAUTÉS EDITORIALES

Magali Serrell

Directrice de clientèle La Toque

Elodie Elsy Moreau

Rédactrice en cheffe La Toque

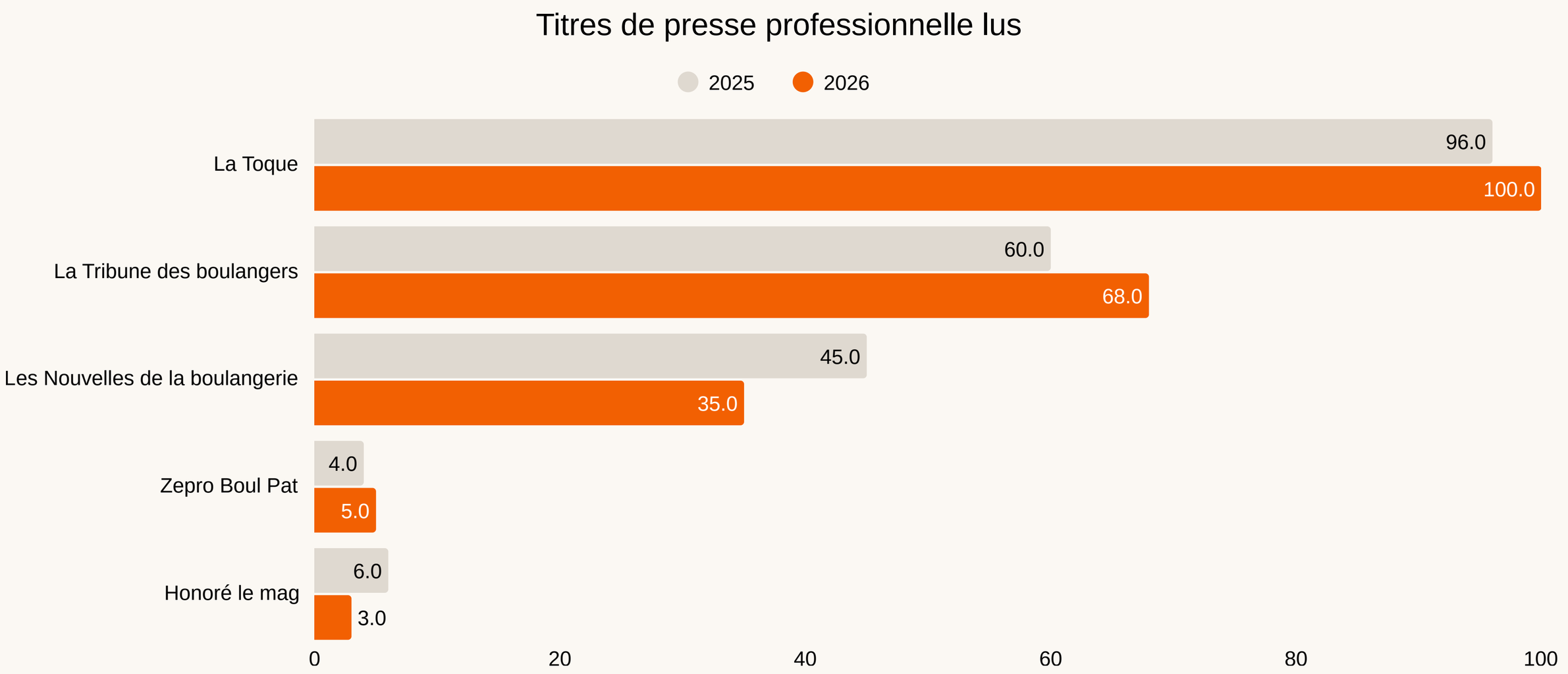
magazine
LA TOQUE

Enquête lecteurs



Variante avec 2025

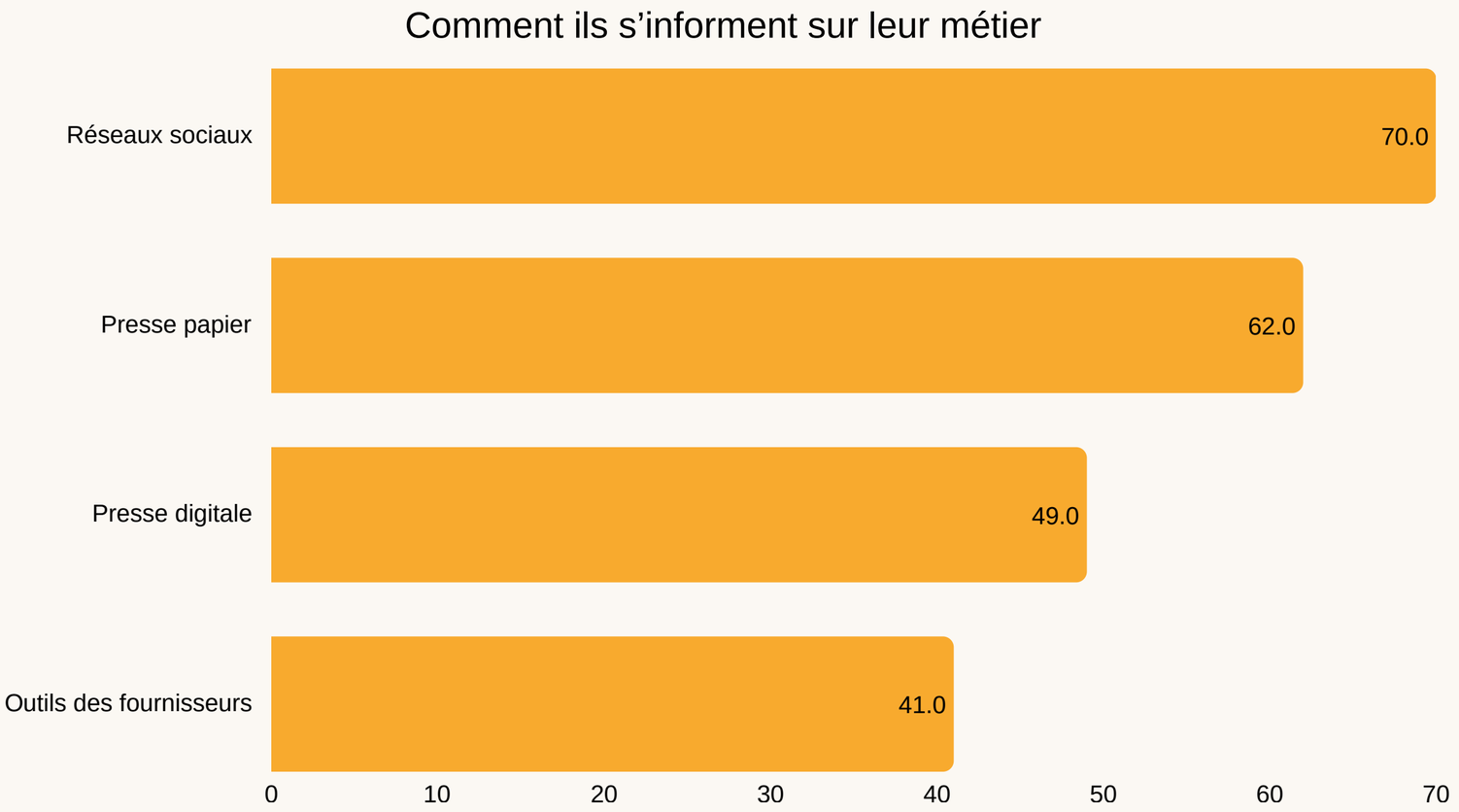
Ce que lisent les lecteurs de *La Toque*



Questions : « Quel(s) titre(s) de presse professionnelle de votre secteur lisez-vous ? », « Comment vous informez-vous ? » ·

strateg'eat

Ce que disent les lecteurs de *La Toque*

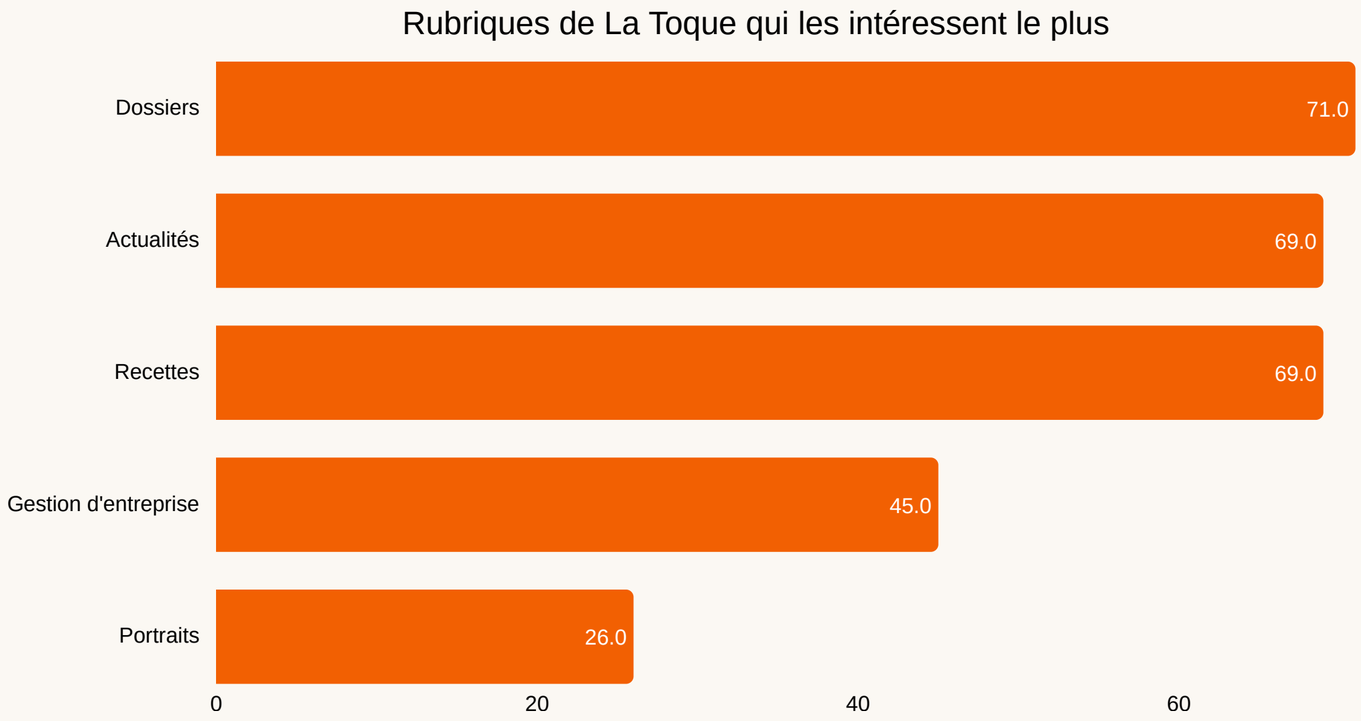


POUR LES INDUSTRIELS

Le papier tient, mais les réseaux sociaux passent devant : le message doit circuler sur les deux.

Questions : « Comment vous informez-vous ? » ·

Ce qu’ils attendent de *La Toque*



86 %

préfèrent découvrir un nouveau produit via un test, un comparatif ou le témoignage d’un confrère.

POUR LES INDUSTRIELS

Pour convaincre un boulanger, rien ne vaut la démonstration : tests, comparatifs et paroles de confrères.

Questions : « Dans le magazine La Toque, quelles rubriques vous intéressent le plus ? », « Vous préférez découvrir un nouveau produit dans La Toque… » ·

strateg’eat

Nouvelles rubriques 2027

Le Grand angle


GRAND ANGLE

GLACES

DES PLAISIRS DE TOUS LES INSTANTS

Le Grand angle, dossier décryptage multicanal sur une thématique, 3 articles print, 2 articles web et une vidéo dédiés :

décembre (2026) : meunerie
janvier/février : spécial Sirha
avril : boissons
mai : végétal

La page “Tendances”


MANAGEMENT TENDANCE

Pain au levain : ce que le consommateur achète vraiment

Tous les mois, une page confiée à Nicolas Nouchi.

La page “Traiteur”


ACTUALITÉS TRAITEUR

À Noël, des sandwichs qui visent les étoiles

Tous les mois, une page dédiée à l’actualité traiteur avec un zoom sur une technique, une nouveauté…

magazine LA TOQUE

LES JOURNÉES LA TOQUE MAGAZINE

Le multisite en boulangerie artisanale

Un client qui grandit, un marché à saisir

Pour les équipes commerciales et marketing des fournisseurs de la filière
Edition Novembre 2026

Réalisé par Lionel BROILLIARD de Red Pepper Consulting

RED PEPPER CONSULTING



Lionel BROILLIARD

Consultant expert en gestion et pilotage de la boulangerie-pâtisserie artisanale depuis plus de 10 ans, fondateur de Red Pepper Consulting et d'IA-rtisan.fr, cofondateur de Klask.

Marge et rentabilité | Trésorerie et pilotage | Reprise, structuration et patrimoine

Red Pepper Consulting
Aux côtés des boulangers, pâtissiers et chocolatiers, avec le contrôle de gestion comme base de travail et le développement de l'entreprise comme objectif.

IA-rtisan.fr
Des outils d'intelligence artificielle conçus sur mesure pour les artisans, les commerces et les entreprises, sécurisés et adaptés à leur métier.

Klask
Le géomarketing au service des commerciaux, artisans et vendeurs de fonds : chaque création d'entreprise du secteur signalée en temps réel, des tournées optimisées, les revenus et la densité de population pour choisir un emplacement.

30 DERNIERS JOURS EN FRANCE

KLASK BODACC

Radiations et liquidations

Boulangerie 375

Pâtisserie 59

Fermetures 434

KLASK SIRENE

Nouvelles créations

Boulangerie 106

Pâtisserie 82

Ouvertures 188

2,3 fermetures pour 1 ouverture en 30 jours, soit un solde de **-246 établissements**

Source : Klask (app.klask.io), à partir du BODACC et du répertoire Sirene, 30 jours glissants au 27 octobre 2026 [1]

Entre fermetures et concentration, maîtriser les besoins des multisites devient essentiel.



SONDAGE EXPRESS

Levez la main si, dans votre portefeuille, un client est passé d'une à plusieurs boutiques cette année

Votre pronostic

Sur les 32 597 points de vente de boulangerie-pâtisserie en France, combien appartiennent à une chaîne ?

A — Réponse A
1 sur 20

B — Réponse B
1 sur 10

C — Réponse C
1 sur 5

Moins de boutiques, mais des clients plus grands

1 sur 10

des 32 597 points de vente appartient à l'une des 84 chaînes, soit 3 350 boutiques. Le total recule pour la 2e année [2]

+8 %

de chiffre d'affaires pour les chaînes en 2025 avec la croissance externe, contre +2 % pour l'ensemble du marché [2]

2025

le brevet de maîtrise boulanger forme désormais à superviser la production « sur un site ou en multisites » [3]

À NOTER

Côté artisans, on peut estimer à **3 %** la part des multisites.
Mais leur poids est bien plus fort : **environ 10 % du chiffre d'affaires.**

LE FIL ROUGE

J **Julien** · personnage fictif

Suivons Julien, boulanger

Un personnage inventé, une trajectoire que vous reconnaîtrez chez plusieurs de vos clients.

2018 — Reprend une boulangerie de quartier

2021 — Ouvre sa 2e boutique

2023 — 3e boutique, le fournil sature

2024 — Recrute un responsable de production

2026 — **6 boutiques et 1 laboratoire**

À chaque étape, Julien reste le même patron. **Et ses besoins grandissent avec lui.**

J **Julien** · de 2 à 10 boutiques

À chaque marche, de nouveaux besoins à servir

2 boutiques

CHEZ JULIEN

Il délègue pour la 1re fois et veut la même qualité dans les 2 fournils.

CE DONT IL A BESOIN

Les mêmes matières et le même matériel partout, des réglages et une formation pour la nouvelle équipe.

3 à 5 boutiques

CHEZ JULIEN

Il compare prix, pertes et ventes d'une boutique à l'autre et harmonise ses références.

CE DONT IL A BESOIN

Des données de commande par boutique, un tarif lisible, des essais suivis sur plusieurs sites.

5 à 10 boutiques

CHEZ JULIEN

Achats, production et gestion deviennent des fonctions à part entière.

CE DONT IL A BESOIN

Un interlocuteur dédié, un accord cadre, une maintenance et une logistique pensées pour le groupe.

J'OBSERVE **Les réseaux s'étendent : certains comptent près de 200 km entre leurs boutiques les plus éloignées.**

PETIT JEU

J **Julien** · 6 boutiques

Qui choisit la farine, et comment s’adresser à lui ?

Votez à main levée, carte par carte



Le chef boulanger



Le responsable de production



Le gestionnaire



Julien

PETIT JEU · LA RÉPONSE : ILS SONT 4 À DÉCIDER

J **Julien** · 6 boutiques

4 interlocuteurs, 4 occasions de convaincre

QUI	CE QU'IL REGARDE	CE QUI LE CONVAINC
Le chef boulanger	La tenue de la pâte et la beauté du pain	Un essai au fournil
Le responsable de production	Le nombre de pains tirés d'un sac	Un calcul de rendement
Le gestionnaire	Le prix, comparé aux autres fournisseurs	Une comparaison chiffrée
Julien, le patron	La décision finale	Un engagement de service

À RETENIR **Chacun des 4 est une porte d'entrée.**

J **Julien** · 2024, il recrute

4 signaux qui annoncent une opportunité

1. **Un projet de laboratoire ou d'atelier**
   Équiper et approvisionner un nouvel outil de production
2. **L'arrivée d'un responsable de production ou d'un gestionnaire**
   Un interlocuteur qui cherche des solutions chiffrées
3. **Le rachat d'une boulangerie voisine**
   Des volumes à reprendre
4. **Des factures comparées d'une boutique à l'autre**
   Proposer un accord groupe avant qu'on vous le demande

CAS RÉEL, ANONYMISÉ [4]

1998	Reprise de l'affaire familiale
2000	2e boutique
2010	3e boutique
2021	**Le fournil sature : atelier de 1 000 m²**
2025	10 boutiques

Le moment clé pour ses fournisseurs : le projet d'atelier, où se choisissent matériel, matières et partenaires pour des années.

J **Julien** · 3 boutiques

Julien vous demande 5 % de remise

Exemple fictif

Il vous achète 100 000 € par an. Une fois les produits livrés et le service payés (livraisons, visites, suivi), il vous reste 20 000 €. **Quelle part de ce qui vous reste disparaît avec la remise ?**

RÉPONSE A

5 %

RÉPONSE B

10 %

RÉPONSE C

25 %

PARTIE 2 · LA RÉPONSE : 25 %, SAUF SI LA REMISE S'ÉCHANGE

J Julien · 3 boutiques

Bien négociée, la remise rapporte +10 %

Aujourd'hui

Prix de départ, sans remise

Julien vous paie	**100 000 €**
Produits livrés	**-72 000 €**
Livraisons, visites, suivi	**-8 000 €**

Il vous reste

20 000 €

Remise sans contrepartie

5 % accordés, rien ne change

Julien vous paie	**95 000 €**
Produits livrés	**-72 000 €**
Livraisons, visites, suivi	**-8 000 €**

Il vous reste

15 000 € -25 %

Remise avec contrepartie

2 % contre des livraisons regroupées

Julien vous paie	**98 000 €**
Produits livrés	**-72 000 €**
Livraisons, visites, suivi	**-4 000 €**

Il vous reste

22 000 € +10 %

J'OBSERVE

Bonne nouvelle : les multisites préparent souvent leurs volumes 3 mois à l'avance.
Des commandes anticipées, c'est une contrepartie qu'ils peuvent offrir.

J Julien · 3 boutiques

Bien négociée, la remise rapporte +10 %

Aujourd'hui

Prix de départ, sans remise

Julien vous paie	**100 000 €**
Produits livrés	**-72 000 €**
Livraisons, visites, suivi	**-8 000 €**

Il vous reste

20 000 €

Remise sans contrepartie

5 % accordés, rien ne change

Julien vous paie	**95 000 €**
Produits livrés	**-72 000 €**
Livraisons, visites, suivi	**-8 000 €**

Il vous reste

15 000 € -25 %

Remise avec contrepartie

2 % contre des livraisons regroupées

Julien vous paie	**98 000 €**
Produits livrés	**-72 000 €**
Livraisons, visites, suivi	**-4 000 €**

Il vous reste

22 000 € +10 %

J'OBSERVE

Bonne nouvelle : les multisites préparent souvent leurs volumes 3 mois à l'avance.
Des commandes anticipées, c'est une contrepartie qu'ils peuvent offrir.

Chaque rachat remet des volumes en jeu

Julien vend vraiment plus

Une croissance nouvelle, la plus solide pour tous ses fournisseurs.

Julien reprend des volumes existants

Les volumes des boutiques rachetées sont remis en jeu : une place à prendre.

Julien redistribue ses achats

Il rassemble ses commandes chez moins de fournisseurs : autant être de ceux-là.

J'OBSERVE **Les projets de rachat se multiplient chez les patrons qui ont déjà plusieurs boutiques : à chaque fois, des volumes sont remis en jeu.**

J **Julien** · 6 boutiques, 1 laboratoire

Chaque boutique reste un fournil à équiper

Pour les fournisseurs de matières

Le besoin suit les produits vendus. Recettes, rendements et pertes changent la composition des achats, pas leur existence.

Pour les équipementiers

Pour garder l'appellation boulangerie, pétrissage, fermentation, façonnage et cuisson se font sur le lieu de vente [5]. **Four et pétrin restent dans chaque boutique.**

Et le laboratoire ?

Viennoiserie et pâtisserie (voire pain) peuvent s'y regrouper. 4 laminoirs peu utilisés deviennent 1 machine plus productive, avec sa maintenance.

J'OBSERVE **Depuis quelques semaines, le gel des investissements que j'appelle « vitamines », ceux qui ne sont pas obligatoires. Le four et le pétrin, eux, restent indispensables.**

J **Julien** · de 2 à 10 boutiques

À chaque étape, de nouveaux achats

1 La 2e boutique

CE QUI S'ACHÈTE

Même matériel, mêmes matières, formation de la nouvelle équipe

QUI DÉCIDE

Julien, seul

J'observe

Le patron ne peut plus être dans chaque boutique.

2 Le laboratoire

CE QUI S'ACHÈTE

Production, froid, laminage, livraison vers les boutiques

QUI DÉCIDE

Julien et son responsable de production

J'observe

Un seul laboratoire livre souvent plusieurs boutiques.

3 Le rachat

CE QUI S'ACHÈTE

Remise à niveau du matériel, choix des fournisseurs de la boutique reprise

QUI DÉCIDE

Julien, avec ses conseils

J'observe

Le dirigeant redoute moins le prix que l'état du matériel et les travaux.

4 L'organisation

CE QUI S'ACHÈTE

Outils de gestion, pilotage des achats, recrutement, formation

QUI DÉCIDE

Gestion, direction commerciale, ressources humaines

J'observe

La direction commerciale gère souvent aussi le recrutement.

PARTIE 3 · CE QUE J'OBSERVE

5 attentes des patrons multisites

Gagner du temps

Le patron ne peut plus être dans chaque boutique. Tout ce qui lui évite un appel ou un déplacement a de la valeur.

Des équipes formées

Le recrutement et le turnover reviennent dans toutes les conversations. Une équipe vite autonome sur un produit ou une machine est un vrai soulagement.

Un seul contact

Plus les boutiques sont éloignées, plus compte un contact unique qui connaît chacune d'elles.

Des vitrines qui vendent

Les réseaux travaillent l'abondance visuelle : vitrines pleines et meilleures ventes disponibles aux bonnes heures.

Tout voir au même endroit

Les dirigeants cherchent à réunir chiffres, achats, prévisions et recrutement dans un seul outil.

J **Julien** · 6 boutiques

Chaque lundi, Julien regarde ses chiffres

Ventes par boutique

Écarts aux prévisions

Ruptures

Pertes valorisées

Ce qui se mesure se compare

Dans de nombreux réseaux, une synthèse arrive chaque lundi : ventes, écarts aux prévisions, ruptures et pertes valorisées. Prix appliqué, ponctualité ou délai de remise en service finissent naturellement sur le même tableau.

CE QUE JULIEN ACHÈTE VRAIMENT

Du rendement, du temps gagné et de la tranquillité.

Un patron de 6 boutiques n’a plus le temps de gérer un fournisseur qui lui crée du travail.

J’OBSERVE **Un changement de posture : le patron multisite réfléchit désormais en chef d’entreprise, et non plus seulement en artisan.**

POUR CONCLURE · MA CONVICTION

Dans 10 ans, le multisite sera presque une norme en boulangerie artisanale.

C’est maintenant que ça se joue.

434 / 188

fermetures et ouvertures de boulangeries et pâtisseries en 30 jours [1]

+8 %

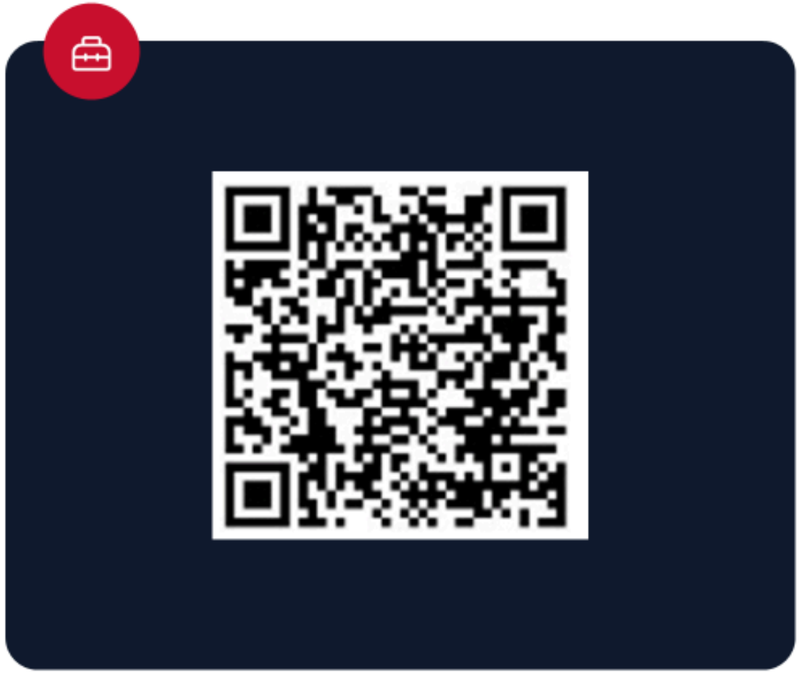
pour les chaînes en 2025, contre +2 % pour le marché [2]

2025

le brevet de maîtrise forme au pilotage de plusieurs sites [3]

Téléchargez l’étude complète

L’étude complète est à télécharger ici



Réalisé par Lionel BROILLIARD de Red Pepper Consulting

MERCI

Lionel BROILLIARD

Consultant expert en gestion et pilotage de la boulangerie-pâtisserie artisanale, fondateur de Red Pepper Consulting

Des artisans et fournisseurs

lionel@redpepperconsulting.fr

06 25 23 50 68

linkedin.com/in/lionelbroilliard

RED PEPPER
CONSULTING



NOTES ET RÉFÉRENCES

Sources

Julien et l'exemple chiffré de la partie 2 sont fictifs. Le cas réel de la partie 1 est anonymisé. Les observations « J'observe » sont issues des missions de Red Pepper Consulting auprès de groupes multisites, anonymisées. Les estimations de 3 % d'artisans multisites et de 10 % du chiffre d'affaires sont celles de l'auteur, établies à partir de son expérience de terrain. Les pourcentages et les seuils de boutiques sont des repères de réflexion. La conviction exprimée en conclusion est celle de l'auteur, pas une prévision statistique.

[1] Klask (app.klask.io), à partir du BODACC et du répertoire Sirene de l'INSEE : créations, radiations et liquidations d'établissements sur 30 jours glissants au 27 octobre 2026, et données présentées en direct lors de la conférence.

[2] Food Service Vision, Revue Boulangerie-Pâtisserie, édition 2026, données 2025 : 32 597 points de vente dont 29 247 indépendants, chaînes à 3,8 milliards d'euros (+8 %), marché à 16,2 milliards d'euros (+2 %). Repris par Leader Réunion le 3 mars 2026 et par Républik Retail.

[3] France compétences, fiche RNCP40920, Boulanger (brevet de maîtrise), certificateur CMA France, enregistrement du 25 juin 2025 : bloc « Préparer, organiser et superviser la production boulangère sur un site ou en multi sites ».

[4] La Gazette France, portrait d'un artisan devenu dirigeant de 10 boutiques, 13 mars 2025.

[5] Légifrance, Code de la consommation, article L122-17 (conditions d'usage de l'appellation de boulanger et de l'enseigne de boulangerie).



Merci
À l'année prochaine