

DANS UN CONTEXTE INFLATIONNISTE DIFFICILE, LA BOULANGERIE REPENSE SES MODÈLES ET CONSOLIDE SES FONDAMENTAUX



Cédric Pitman

Expert immobilier près la Cour d'Appel de Paris
et les Cours Administratives d'Appel de Paris
et de Versailles.

Recognised European Valuer REV by TEGOVA
Membre de la Compagnie des experts en
Immobilier commercial et d'Entreprise
près la Cour d'Appel.



en 2021 (+26 %), l'activité a reculé de 6 % en 2022, puis de manière plus marquée en 2023. Corrélativement, le nombre de transactions a chuté de 22 %, atteignant 1253 en 2023.

En 2022, 874 boulangeries sont entrées en défaillance, soit une progression de +124,7 % en un an.

Au début de l'année 2025, on dénombre 2 097 boulangeries-pâtisseries concernées par une procédure collective (redressement ou liquidation judiciaire). Ce chiffre très élevé représente environ 6 % du nombre total de boulangeries en France.

La boulangerie, commerce de première nécessité, n'a pas été le secteur d'activité le plus touché par la crise Covid. Le constat est cependant que ce secteur a été fortement impacté. Le secteur de la boulangerie-pâtisserie français traverse une période de transformation caractérisée par des tendances contrastées. D'un côté, le marché poursuit sa croissance en valeur, portée par la diversification des offres et l'augmentation du ticket moyen. De l'autre, il fait face à des défis structurels importants illustrés par une hausse significative des procédures judiciaires et une diminution des transactions.

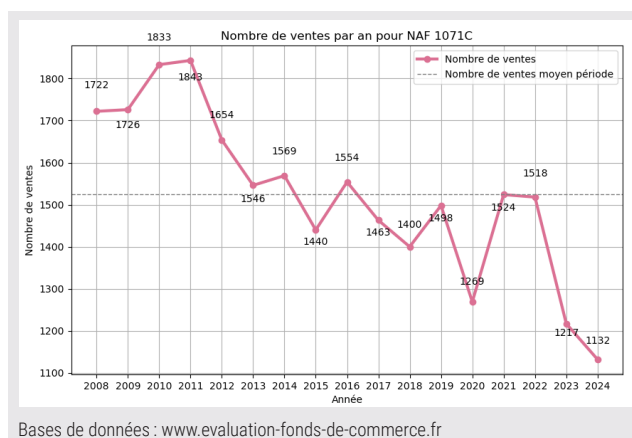
À la suite de l'épisode Covid et de la guerre en Ukraine, la boulangerie a dû faire face à une flambée des prix, une pénurie de matières premières et une hausse du coût de l'énergie. Les marges brutes des boulangeries se

sont contractées obligeant ces dernières à repenser leurs modèles.

Dans ce contexte, comment appréhender la valorisation des fonds de boulangerie ?

LA BOULANGERIE FAIT FACE À DES DÉFITS STRUCTURELS ET PERD EN ATTRACTIVITÉ

Les échanges de fonds de commerce dans la boulangerie-pâtisserie, bien qu'encore nombreux, ont perdu en attractivité en 2023. Après une forte hausse



Évolution peu favorable des principaux ratios d'exploitation

Ratios d'exploitation	Avant Covid-19 (%)	Après Covid-19 (%)	Évolution (%)
Achats matières	29	32	3
Charges de personnel	31	35	4
Locations immobilières	8	6	-2
Autres charges externes	11	13	2
Divers	4	4	0
Résultat net	13	10	-3

Les marges brutes des boulangeries se sont contractées, notamment en raison de l'incapacité à répercuter l'intégralité de la hausse des coûts sur les prix de vente. Plusieurs facteurs sont en cause :

- Hausse des coûts de production (farine, beurre, énergie), réduisant les marges bénéficiaires.
- Les dépenses énergétiques sont passées de 4% à plus de 6% du chiffre d'affaires dans les petites boulangeries.
- Il est désormais nécessaire d'apporter un minimum de 30% du prix de cession, ou 10% dans le cadre d'une location-gérance, pour acquérir un fonds.

À ces contraintes s'ajoutent :

- la hausse du coût du personnel qualifié ;
- le renchérissement du crédit ;
- l'augmentation des charges externes (+2 pts), portées par :
 - la sous-traitance, la logistique, la digitalisation (e-commerce, plateformes, outils numériques) ;
 - les coûts spécifiques liés à l'adaptation sanitaire et technologique.

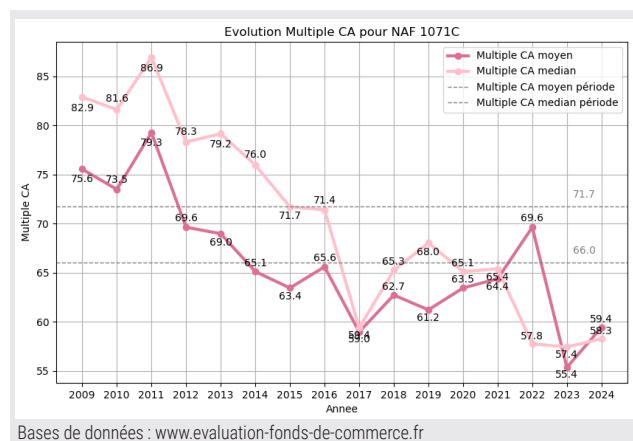
Dans ce contexte le montant du loyer devient un facteur décisif. De nombreuses boulangeries se retrouvent ainsi en difficulté financière, ne parvenant pas

à répercuter la hausse des coûts sur les prix. La concurrence des chaînes industrielles pousse également certains artisans à ajuster leur stratégie tarifaire pour rester compétitifs. Cette stratégie pour rester dans la course influence directement la valeur perçue d'une boulangerie lors de la cession. Tous ces facteurs conjugués conduisent à la baisse du nombre de cessions et des multiples de CA.

Pour l'ensemble de la France, les multiples de chiffre d'affaires hors taxe se situent à environ 59%. À Paris, la médiane est de 70% alors que 50% de cessions s'opèrent entre 41 et 90% du CA HT.

Quant au barème Lefebvre les ratios affichés se situent entre 50% et 120% du chiffre d'affaires annuel HT.

Dans les faits, à Paris et dans certains départements de la région Île-de-France les fonds se négocient entre **80 % et**



Barèmes % Chiffre d'affaires ht		Barèmes multiples de l'EBE	
Moyen : 66 %	Médian : 71,6 %	Moyen : 9,7	Médian : 6,8
50 % des cessions comprises entre : (Q1) 41,6 % et (Q3) 89,48 %		50 % des cessions comprises entre : (Q1) 4,33 et (Q3) 11,04	

Source note sectorielle : Code NAF 1071C. Données issues de 1 635 cessions entre 2008 et 2025
www.evaluation-fonds-de-commerce.fr

110% du CA HT. Certaines affaires parisiennes se négocient entre **130 et 140 % du CA HT.**

À noter :

Les brokers spécialisés dans la vente de fonds de boulangerie appliquent ces ratios sur une période de 11 mois et seulement sur le chiffre d'affaires réalisé en boutique.

FACE À CES DÉFIS, LE BOULANGERIE ARTISANALE SE RÉINVENTE

Face à ces défis, les boulangeries adoptent diverses stratégies d'adaptation.

La diversification de l'offre constitue un levier majeur, avec un développement significatif du snacking et de la restauration rapide. Les ventes de pains spéciaux dépassent désormais celles des pains blancs et devraient continuer d'augmenter en 2025.

Le ticket moyen en boulangerie a connu une hausse notable, atteignant 5,92€ en 2024 selon l'Observatoire FIDUCIAL, contre 5,38€ en 2023. Cette augmentation s'explique par la diversification des offres, avec 80% des points de vente qui proposent désormais des produits comme le snacking ou les plats préparés. Les boulangers-pâtisseries parviennent à attirer environ 302 clients en moyenne

par jour, démontrant la résilience du secteur malgré l'augmentation des prix, notamment celui de la baguette qui atteint désormais 1,08€ en moyenne.

On note également l'émergence de nouveaux concepts :

- Le concept du "coffee shop" qui propose des espaces aménagés pour la détente ou le travail.
- Développement de la pâtisserie américaine (beignets, rolls, croissants fourrés, donuts).

Parallèlement les boulangeries s'engagent dans des processus d'optimisation :

- Optimisation des coûts et réorganisation.
- Démarche RSE, la réduction des emballages et le travail en local avec les fournisseurs.

- La réorganisation par la fermeture un jour supplémentaire dans la semaine, permettant de préserver les équipements et le personnel tout en limitant l'impact de la hausse des énergies.
- La production à la demande, notamment pour les produits de snacking, limitant ainsi le gaspillage.

DANS CE CONTEXTE COMMENT L'EXPERT PEUT-IL APPRÉHENDER LA VALEUR DES FONDS DE BOULANGERIE ?

Des critères de valorisation qui évoluent.

Dans la gazette du Palais du 17 juillet 2010, p.13, Serge Fruchter, expert près la Cour d'Appel de Paris faisait valoir trois

critères principaux de bonification des implantations :

- quartiers d'affaires ;
- quartiers avec population à pouvoir d'achat élevé ;
- artères reconnues pour le commerce alimentaire.

La cartographie de la boulangerie parisienne était alors uniforme sauf pour les trois derniers arrondissements (18^e à 20^e) qui souffraient d'une décote.

Aujourd'hui, avec la montée du télétravail, les quartiers d'affaires ne sont plus aussi rentables. La gentrification des arrondissements nord de Paris

a entraîné un fort engouement pour l'ouverture de boulangeries dans ces zones.

Le contexte de tensions du secteur affecte la rentabilité de la boulangerie et engendre une baisse des capacités d'investissement avec des conséquences sur le renouvellement des outils de production impactant, à court terme, les conditions de travail et à long terme, la valeur de revente de la structure.

L'expert devra, dans son analyse, être attentif aux différents postes pouvant affecter la rentabilité de la boulangerie et pondérer les critères spécifiques impactant sa valorisation.

Depuis le Covid, et compte tenu des nouveaux défis qui s'imposent aux boulangers (inflation, télétravail, concurrence, nouvelles habitudes de consommation...), il faudra être très attentif aux éléments suivants :

- présence d'un logement de fonction qui pourra être surpondéré pour tenir compte des difficultés croissantes de fidélisation du personnel qualifié ;
- diversification des choix proposés permettant une hausse du panier moyen ;
- un emplacement peu commerçant dans une zone résidentielle peut être survalorisé si absence de concurrence ;
- une boulangerie pouvant offrir à ses salariés une fermeture pendant les week-ends tout en préservant son chiffre d'affaires sera généralement survalorisée de 20 % minimum ;
- importance de la qualité de l'équipement dont le coût est non négligeable.

L'étude de ces critères permettra à l'expert de positionner le curseur en partie basse ou haute des ratios de chiffre d'affaires.

Par exemple :

- Emplacement n°1, rentabilité élevée, matériel récent, logement de fonction, fermeture week-end : valorisation vers le haut de la fourchette (100-120 % du CA HT).

- Zone rurale, CA en baisse, matériel vétuste, loyer élevé, absence de logement : valorisation vers le bas (50-70 % du CA HT).

- Points d'attention :

Le barème devra être ajusté selon la rentabilité réelle (EBE), l'état du matériel, l'emplacement, le bail, la concurrence, etc.

L'expert pourra croiser sa première approche par l'EBE.

CRITÈRES SPÉCIFIQUES DE VALORISATION

Critère	Impact sur la valeur
Emplacement (zone urbaine/rurale, passage, visibilité)	Majeur
Présence d'un logement de fonction	+10 % en moyenne
Qualité et état de l'équipement (four, pétrin, etc.)	Majeur, surtout si remplacement à prévoir
Respect des normes (hygiène, sécurité)	Essentiel
Concurrence à proximité	Peut diminuer la valeur
Taille de l'équipe, qualifications, turn-over	Influence la rentabilité
Amplitude d'ouverture (jours, horaires)	Plus l'amplitude est grande, plus la valeur peut augmenter
Activités proposées (pâtisserie, sandwicherie, etc.)	Diversification = valeur accrue
Bail commercial (loyer, durée, charges)	Loyer élevé = valeur moindre
Conjoncture économique locale	À pondérer

Type d'exploitation	Ratio usuel (multiple de l'EBE annuel)
Boulangerie saine, bien située, avec rentabilité confirmée	2,5 à 3,5 fois l'EBE
Boulangerie en zone tendue (Paris, grandes métropoles) avec fort potentiel et équipement de qualité	Jusqu'à 5 fois l'EBE, voire plus pour des cas très spécifiques
Boulangerie en difficulté, zone rurale, forte concurrence, équipement vétuste	1,5 à 2 fois l'EBE, parfois moins en cas de restructuration nécessaire