



Réforme du titre-restaurant : fin d'un modèle, début d'un potentiel ?

→ Panorama complet des évolutions du marché
pour faire les bons choix en 2025.

Édito

Le titre-restaurant connaît aujourd'hui de profondes mutations. Entre évolution des attentes des salariés, grogne des restaurateurs, émergence d'un nouveau modèle et réforme en préparation à Bercy, un nouvel avenir se dessine pour l'avantage préféré des Français.

Chez Worklife, nous sommes convaincus que ces transformations sont l'occasion idéale pour les entreprises de repenser leur offre titre-restaurant et faire de cet avantage un véritable levier stratégique RH.

À travers ce guide, nous vous proposons d'explorer les tendances, les défis et les innovations qui façonnent l'avenir du titre-restaurant. De l'état des lieux actuel du marché à la réforme prévue pour cet été, en passant par le retour d'expérience de LCL, nous vous donnons les clefs pour comprendre, anticiper et tirer profit des évolutions du marché !



Benjamin Suchar
Fondateur de Worklife

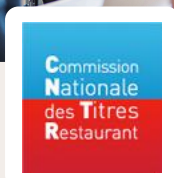
Sommaire

01	Panorama des acteurs clés du marché des titres-restaurant.	5
02	Un modèle à bout de souffle, une révolution en marche.	8
	• Vers un modèle plus juste : la montée en puissance du 100 % bancaire.	9
	• La réforme du titre-restaurant : préparez-vous au changement !	11
	• Passez du titre-restaurant au titre d'engagement !	14
	• Regrouper les avantages pour mieux engager : la nouvelle donne RH.	14
03	Le cas LCL, ou comment une banque modernise sa politique d'avantages salariés.	17

01

Panorama des acteurs clés du marché des titres-restaurant.

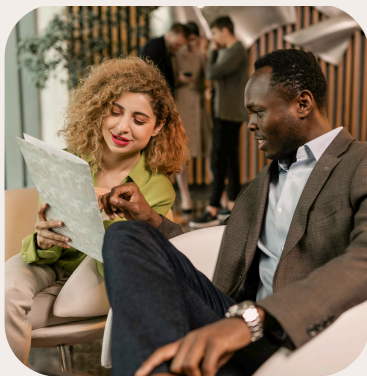
Le marché des titres-restaurant représente aujourd'hui un écosystème complexe qui fait intervenir plusieurs acteurs clés. Pour comprendre les bouleversements qu'il rencontre actuellement, il est essentiel d'identifier clairement ces différents acteurs et leurs rôles respectifs.



La Commission Nationale des Titres-Restaurant (CNTR)

Au cœur de l'écosystème se trouve la Commission Nationale des Titres-Restaurant (CNTR), organisme qui régule l'ensemble du marché. Cette commission réunit les quatre grands types d'acteurs du secteur et veille au respect des dispositions légales qui encadrent l'utilisation des titres-restaurant. La CNTR joue un rôle fondamental dans le fonctionnement du système, notamment en **délivrant les agréments aux commerçants qui souhaitent accepter les titres-restaurant et aux entreprises qui souhaitent en émettre**. C'est elle qui définit les "règles du jeu" et qui s'assure que tous les acteurs les respectent.





Les employeurs

Les employeurs constituent le deuxième groupe d'acteurs majeurs de cet écosystème. Aujourd'hui, ce sont **180 000 entreprises qui accordent des titres-restaurant** à leurs salariés. Ces entreprises sont principalement celles qui ne disposent pas de restauration collective ou de Restaurant Inter-Entreprises (RIE), mais pas uniquement.

Le développement du télétravail a également contribué à l'expansion du titre-restaurant, de nombreux employeurs ayant choisi d'offrir cet avantage à leurs collaborateurs travaillant à distance. Pour les entreprises, le titre-restaurant représente un avantage social essentiel. Il est même **l'avantage le plus plébiscité par les salariés**.



Les salariés bénéficiaires

Les salariés bénéficiaires sont au nombre de **5,4 millions** en France. Pour eux, le titre-restaurant constitue **un complément de rémunération non négligeable** qui contribue significativement à leur pouvoir d'achat quotidien.



Les émetteurs de titres-restaurant

Les émetteurs sont **les entreprises qui "produisent" les titres-restaurant**. Pendant des décennies, ce marché a été dominé par quatre grands émetteurs historiques, rejoints plus tard par un cinquième acteur. Cette situation oligopolistique a longtemps caractérisé le secteur.

Cependant, en 2025, le paysage a considérablement évolué avec désormais **16 émetteurs actifs** sur le marché. Cette multiplication des acteurs s'explique par l'émergence d'un nouveau modèle économique, le **modèle 100% bancaire** que nous détaillerons dans le chapitre suivant.

Malgré cette diversification, les émetteurs historiques conservent encore une part prépondérante du marché, mais la tendance est indéniablement à l'ouverture et à l'innovation.



Les commerçants affiliés

Le dernier groupe d'acteurs, mais non le moindre, est constitué des commerçants affiliés à la CNTR. Aujourd'hui, **270 000 commerçants** acceptent les titres-restaurant en France.

Il est important de comprendre le processus d'affiliation de ces commerçants. Pour pouvoir les accepter, un commerçant (restaurateur, traiteur, primeur, grandes et moyennes surfaces, etc.) doit faire une **demande d'agrément auprès de la CNTR**. Une fois cet agrément obtenu, le commerçant a le droit d'accepter les titres restaurant.

Les 270 000 commerçants affiliés représentent ainsi le nombre maximum de points de vente où les titres-restaurant peuvent être utilisés en France. Cependant, il est important de noter que le commerçant conserve la liberté de choisir quels types de titres-restaurant il souhaite accepter. Il peut ainsi refuser les titres de tel ou tel émetteur. Cette nuance est essentielle car elle explique pourquoi certains titres ne sont pas acceptés dans tous les établissements affiliés à la CNTR.

Les chiffres clés à retenir



plus de 10 Mds €
de titres émis chaque année



180 000 entreprises
accordent des titres-restaurant à leurs salariés



16 émetteurs
de titres-restaurant
(contre 4-5 historiquement)



5,4 M de salariés
bénéficiaires



270 000 commerçants affiliés
à la CNTR acceptent les titres-restaurant

Ces chiffres témoignent de l'importance économique des titres-restaurant dans le paysage des avantages sociaux en France et justifient que les évolutions en cours retiennent tant l'attention de tous les acteurs concernés.

02

Un modèle à bout de souffle, une révolution en marche.

Le titre-restaurant connaît actuellement une transformation profonde avec l'émergence d'un nouveau modèle économique, une réforme réglementaire à venir, l'essor des offres multi-avantages et la dématérialisation qui étend l'impact de cet avantage. Longtemps resté stable, l'écosystème du titre-restaurant offre aujourd'hui de nouvelles perspectives pour l'ensemble des acteurs.

Vers un modèle plus juste : la montée en puissance du 100 % bancaire

Le modèle traditionnel du titre-restaurant (incarné aujourd'hui par Edenred, Swile, Pluxee et Up-coop) repose sur une logique bilatérale entre émetteurs et commerçants. Dans ce système, l'émetteur négocie directement avec chaque commerçant les conditions d'acceptation de ses titres-restaurant, notamment le taux de commission et les délais de remboursement.

Concrètement, lorsqu'un client paie avec sa carte de titres-restaurant émise par l'un de ces acteurs historiques, **le commerçant est soumis à un différé de paiement de 7 à 21 jours et se voit prélever une commission sur le montant de la transaction.** Cette commission est négociée avec l'émetteur mais selon l'Autorité de la concurrence, elle se situerait **entre 3,5 et 4,55%.**

Ce pourcentage, apparemment minime, est bien supérieur aux commissions bancaires standards et pèse en réalité lourd, particulièrement dans le secteur de la restauration où les marges sont réputées faibles. À cette commission et au différé de paiement s'ajoute une **gestion administrative complexe.** Le commerçant est effectivement obligé de gérer ses remboursements sur une interface d'administration dédiée et, dans la plupart des cas, de s'équiper d'un terminal de paiement spécifique.



Cette approche a permis aux émetteurs historiques de construire progressivement un réseau d'acceptation étendu.

Sur les 270 000 commerces autorisés par la CNTR, environ 80 à 90% acceptent les titres des émetteurs historiques, soit environ 230 000 points de vente.

Cependant, ce réseau tend à se restreindre.

Des commissions élevées qui pèsent sur les marges des commerçants, des délais de remboursement à même de créer des problèmes de trésorerie, un dispositif qui nécessite une gestion spécifique et chronophage... Les commerçants sont de plus en plus nombreux à ne plus vouloir supporter autant de contraintes et à ainsi refuser les titres de ces émetteurs voire à renoncer totalement à s'affilier à la CNTR.

76,6%
des restaurateurs

souhaiteraient pouvoir n'accepter que des titres-restaurant **sans commission.**



4% de commission en moyenne, c'est

400M€
de CA perdu

chaque année pour les commerçants.



Face à ce système que l'Autorité de la concurrence décrit comme défaillant et porteur d'une asymétrie entre les entreprises clientes (qui bénéficient souvent de conditions avantageuses, voire de gratuité) et les commerçants qui supportent l'essentiel des coûts, de nouveaux acteurs ont fait leur apparition et rebattent les cartes en proposant un nouveau modèle, 100% bancaire.

Aujourd'hui, **12 émetteurs, dont Worklife, proposent une approche innovante** qui s'appuie sur les réseaux de paiement existants comme Visa, Mastercard ou CB. Plutôt que de créer un réseau d'acceptation spécifique, ces nouveaux émetteurs utilisent l'infrastructure bancaire déjà en place pour permettre l'utilisation des titres-restaurant.

L'avantage majeur de cette approche est qu'**elle simplifie considérablement le processus pour les commerçants.**

Avec ce modèle, le commerçant n'a pas à traiter différemment une carte de titres-restaurant et une carte bancaire classique. Il n'y a pas de commission spécifique prélevée par l'émetteur de titres-restaurant, seules les commissions bancaires standards associées à toute transaction par carte s'appliquent. Ces **commissions sont généralement beaucoup plus faibles** que celles du modèle historique, s'établissant à moins de 1,5% en moyenne. De plus, **le règlement se fait entre 24 et 48h**, suivant les délais habituels des transactions bancaires, ce qui est un plus indéniable pour la trésorerie des commerçants.

Avec ce modèle, **le taux d'acceptation de la carte titres-restaurant est de 100%**.

Tous les commerces affiliés à la CNTR peuvent accepter ces titres-restaurant sans avoir à négocier des accords spécifiques avec chaque émetteur. Autrement dit, les commerçants n'ont même pas à savoir que leurs clients payent en titres-restaurant !

Enfin, en ne prélevant aucune commission sur les commerçants, ce nouveau modèle présente l'avantage de soutenir pleinement l'économie locale. Les montants investis par l'entreprise et ses salariés dans les titres-restaurant bénéficient entièrement aux commerçants qui les acceptent.



Impact annuel sur l'économie locale

- Entreprise de 1000 collaborateurs disposant de titres-restaurant



Modèle 0% de commission

5,1 M€/an

de retombées économiques locales

→ soit **37 emplois soutenus**



Modèle 4,5% de commission

85 K€/an

de frais de commission
destinés aux émetteurs

→ soit **230K de retombée économiques perdues** pour l'économie locale
et **2 emplois non soutenus**.

Hypothèses de calcul : valeur faciale moyenne du titre-restaurant égale à 8,69€ (CNTR - 2023), 218 jours travaillés par an, commission du modèle historique à 4,5% (avis de l'Autorité de la concurrence - 2023), multiplicateur économique moyen du titre-restaurant égal à 2,7 et 140 000 € de retombées économiques du titre-restaurant soutiennent 1 emploi direct (étude CNTR/C-Ways 2024).



Benjamin Suchar
DG et fondateur de Worklife

Le modèle 100% bancaire représente une véritable révolution sur le marché des titres-restaurant. En s'appuyant sur l'infrastructure bancaire existante, il permet de réduire considérablement les coûts pour les commerçants tout en simplifiant l'expérience utilisateur. C'est une approche qui bénéficie à l'ensemble de l'écosystème.

Les deux modèles économiques du marché des titres-restaurant

Le modèle historique



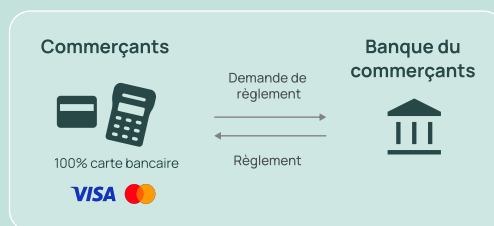
4,5% de commission sur le commerçant en moyenne.

Remboursement en **7 à 21 jours**.

Réseau d'acceptation de la carte **limité** aux commerçants affiliés à l'émetteur (80 à 90% du réseau)
→ environ **230 000 commerçants**.

Edenred **swile** **Upccop** **pluxee**

Le modèle 100% bancaire



0% de commission : seuls les frais bancaires de carte (<1,5%) sont appliqués par la banque.

Règlement en **24/48h**.

Réseau d'acceptation de la carte **sans limite** autre que celle de l'affiliation à la CNTR
→ environ **270 000 commerçants**.

worklife Et 11 autres nouveaux acteurs

Cette émergence d'un nouveau modèle économique est au coeur des bouleversements que connaît actuellement le marché des titres-restaurant. Elle s'inscrit dans un contexte plus large de réforme du secteur, que nous allons désormais présenter.



La réforme du titre-restaurant : préparez-vous au changement !



Véronique Louwagie
Ministre déléguée chargée
du Commerce, de l'Artisanat,
des PME et de l'Économie
sociale et solidaire

*Nous devons réformer le titre-restaurant.
La vie a changé, la manière dont les
salariés utilisent ce titre, se restaurent,
a aussi changé... il faut le moderniser,
faire en sorte que ce titre soit adapté
aux nouveaux besoins, faire en sorte de
régler aussi la question des commissions,
de la transparence des commissions,
dématérialiser ce titre...*

Le marché des titres-restaurant est actuellement à l'aube d'une réforme significative, portée initialement par Olivia Grégoire puis reprise par **Véronique Louwagie**, actuelle Ministre déléguée chargée du Commerce, de l'Artisanat, des PME et de l'Économie sociale et solidaire.

Cette réforme s'inscrit dans un contexte particulier. D'une part, le marché a été qualifié de "défaillant" par l'Autorité de la concurrence, qui a mis en lumière un déséquilibre important entre les différentes parties prenantes.

D'autre part, la crise sanitaire et les évolutions des modes de travail ont accéléré certaines tendances, comme la dématérialisation ou l'extension de l'usage des titres-restaurant. Cette réforme, dont la mise en œuvre est prévue après l'été 2025, comporte à la fois des éléments consensuels et des points faisant encore l'objet de débats.



Les éléments consensuels

→ L'un des aspects les plus largement acceptés de la réforme concerne **la fin programmée des titres-restaurant au format papier**.

Actuellement, environ 80% du marché est déjà dématérialisé, mais 20% des utilisateurs restent encore attachés au format papier, notamment dans les collectivités publiques.

La réforme prévoit que 2026 sera le dernier millésime pour les titres papier, marquant ainsi la transition définitive vers un système entièrement dématérialisé. Cette évolution répond à des enjeux de simplicité, de sécurité et d'efficacité, tant pour les utilisateurs que pour les commerçants et les émetteurs.

→ La question de l'**utilisation des titres-restaurant le dimanche et les jours fériés** est également abordée dans la réforme.

Actuellement, les titres-restaurant ne peuvent être utilisés par le salarié que les jours où il travaille. La réforme devrait laisser aux employeurs la liberté de définir les conditions d'utilisation qu'ils souhaitent offrir à leurs collaborateurs.

→ Le troisième élément consensuel concerne **le décloisonnement géographique des titres restaurant**.

Selon la réglementation actuelle, les titres-restaurant ne devraient être utilisables que dans le département où l'utilisateur habite ou dans celui où son entreprise est implantée. Dans les faits, cette restriction est rarement appliquée et la réforme prévoit logiquement de la supprimer, reconnaissant ainsi les pratiques réelles et facilitant l'utilisation des titres-restaurant sur l'ensemble du territoire.



Les éléments débattus

→ Pendant la période d'inflation qui a suivi la crise sanitaire, **la liste des produits éligibles au paiement par titres-restaurant a été étendue au "tout alimentaire"**. Cette extension, initialement temporaire, a permis aux utilisateurs d'acheter une plus grande variété de produits alimentaires, y compris des produits non consommables directement comme des pâtes ou d'autres ingrédients de base.

La question de la pérennisation de cette extension fait débat. D'un côté, les restaurateurs s'inquiètent de voir une part croissante des dépenses en titres-restaurant se diriger vers la grande distribution. De l'autre, les habitudes de consommation évoluent, avec de plus en plus de salariés qui préparent leurs repas à emporter au bureau ou chez eux lorsqu'ils sont en télétravail.

Il est important de noter que, malgré ce changement de répartition, la croissance globale du marché des titres-restaurant fait que, en valeur absolue, **les restaurateurs ne connaissent pas de diminution de leurs revenus issus de ce dispositif.**

→ Autre sujet de débat, le principe du double plafond. Il consiste à **appliquer un montant quotidien plus élevé lorsque le titre-restaurant est utilisé dans un restaurant que lorsqu'il est utilisé dans un commerce alimentaire** (grandes et moyennes surfaces).

→ L'un des sujets les plus sensibles concerne **le plafonnement des commissions versées aux émetteurs.** Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, ces commissions du modèle historique s'établissent entre **3,5 et 4,55 %**, ce qui représente une charge significative pour les commerçants. L'Autorité de la concurrence s'est prononcée contre un plafonnement réglementaire de ces commissions, dans la mesure où il ne corrigerait pas les dysfonctionnements constatés sur le marché et entraînerait des effets incertains. Cette position semble avoir été retenue dans le cadre de la réforme en préparation.

→ En revanche, la réforme devrait **mettre fin aux remises de fin d'année** (RFA) que certains émetteurs accordent aux grandes entreprises. Ces pratiques, qui consistent pour les émetteurs à reverser à leurs clients entreprises une partie des commissions prélevées auprès des commerçants, ont été critiquées car elles accentuent l'asymétrie du marché et devraient ainsi se voir interdire.



La réforme du titre-restaurant en résumé

Éléments consensuels

- Fin du titre papier
- Autorisation d'utilisation des titres le dimanche et les jours fériés
- Décloisonnement géographique du titre (utilisation au -delà des départements limitrophes)

Éléments débattus

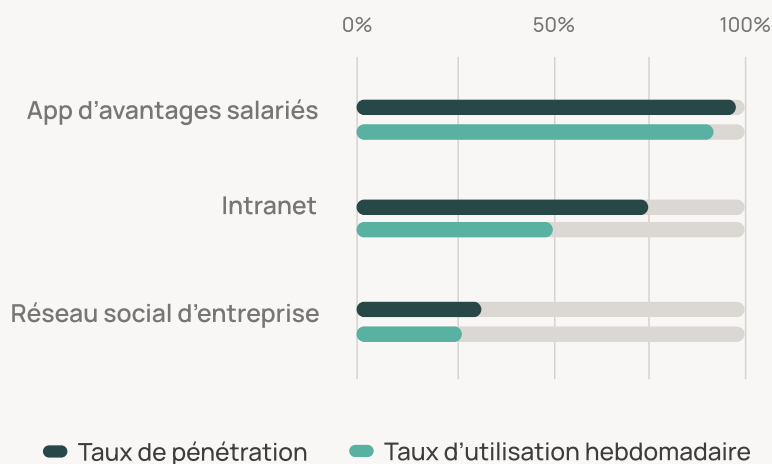
- Pérennisation du tout alimentaire
- Double plafond, plus élevé pour la restauration que la grande distribution
- Plafonnement des commissions versées aux émetteurs et fin de RFA

La réforme des titres-restaurant devrait être finalisée et annoncée après l'été 2025. Sa mise en oeuvre se fera probablement de manière progressive, avec notamment une période de transition pour l'abandon définitif du format papier d'ici 2026. Ce calendrier permettra aux différents acteurs de s'adapter aux nouvelles règles et d'anticiper les évolutions nécessaires de leurs systèmes et processus.

Passez du titre-restaurant au titre d'engagement !

Parmi les grands bouleversements que connaît actuellement le titre-restaurant, sa dématérialisation est sans doute le plus clairement identifié. En revanche, ses conséquences et les opportunités qu'elle ouvre, sont encore trop peu perçues.

Adoption des outils de communication d'entreprise*



*Étude Worklife 2024

La dématérialisation du titre-restaurant a eu un impact remarquable sur son utilisation et sa perception.

98 % des français qui bénéficient d'une solution de titres-restaurant liée à une **app** installent celle-ci sur leur téléphone.



Utilisée quasi quotidiennement, **l'app devient l'outil d'entreprise le plus consulté par les salariés !**

Cette position privilégiée en fait un canal de communication d'une valeur inestimable pour les entreprises. D'un simple moyen de paiement, il devient un outil stratégique d'engagement.

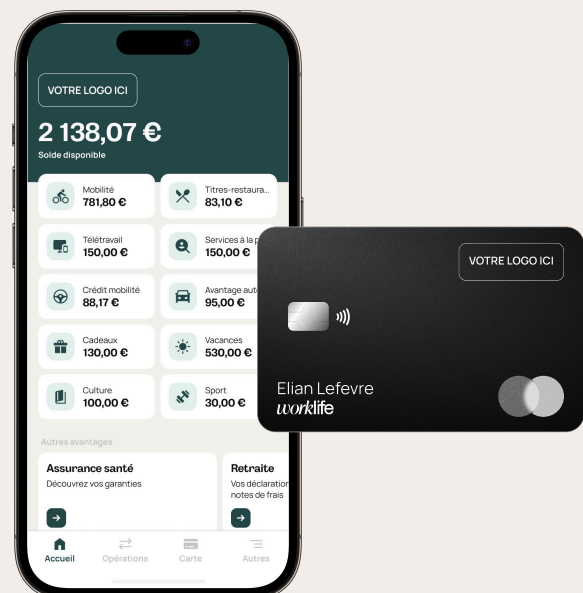


Benjamin Suchar
Directeur Général de Worklife

Le titre-restaurant ne doit plus être pensé comme une ligne dans une fiche de paie, mais comme le point d'entrée d'une stratégie sociale unifiée et valorisante.

Regrouper les avantages pour mieux engager : la nouvelle donne RH

Dernière tendance majeure qui émerge sur le marché : **l'agrégation de différents dispositifs sur une même plateforme**. Là où le titre-restaurant faisait l'objet d'un dispositif spécifique (carte et application dédiées aux titres-restaurant), on observe désormais une volonté de regrouper plusieurs types d'avantages sur un même dispositif.



Aujourd'hui, les entreprises souhaitent offrir un **package social complet** : indemnités de télétravail, forfait mobilité durable, services à la personne, épargne salariale... et sont donc en attente d'une gestion plus globale des avantages salariés.

On constate également un rapprochement entre les initiatives des départements RH et celles des Comités Sociaux et Économiques (CSE), qui financent également une partie des avantages salariés.

Cette convergence permet de créer une offre plus cohérente et plus visible pour les collaborateurs.



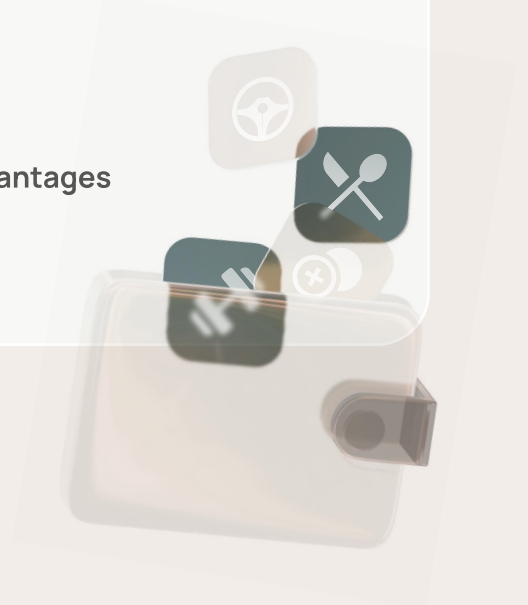
L'approche multi-avantage présente des bénéfices significatifs pour toutes les parties prenantes.

Aux entreprises, elle permet de mieux :

- ✓ **valoriser l'ensemble de leur politique sociale ;**
- ✓ **réaliser des économies de temps passé en gestion opérationnelle ;**
- ✓ **agir positivement sur l'engagement de leurs collaborateurs.**

Les salariés quant à eux bénéficient :

- ✓ **d'une expérience utilisateur simplifiée ;**
- ✓ **d'une meilleure visibilité sur l'ensemble des avantages mis à leur disposition.**



Pour illustrer concrètement les enjeux et les opportunités liés à la transformation du marché des titres-restaurant, nous vous proposons de nous pencher à présent sur l'expérience de LCL, une grande banque française qui a repensé sa stratégie en matière d'avantages sociaux et plus particulièrement de titres-restaurant. →

03

Le cas LCL, ou comment une grande banque modernise sa politique d'avantages salariés.



LCL est une banque française majeure qui intervient sur tous les marchés, du particulier aux grandes entreprises du CAC 40. Le groupe compte aujourd'hui **17 000 salariés** répartis sur l'ensemble du territoire français, avec 1 500 points de vente comprenant des agences bancaires et d'autres représentations destinées notamment aux grandes entreprises.

Les défis à relever

Comme de nombreuses grandes entreprises, LCL a été confronté à plusieurs défis concernant sa politique d'avantages sociaux et notamment de titres-restaurant.



L'un des principaux défis identifiés par LCL était le **manque de visibilité et de valorisation des avantages sociaux auprès des collaborateurs.**

Problématique particulièrement pertinente dans un contexte où l'entreprise investit des sommes importantes dans les avantages sociaux, mais où ces investissements ne sont pas toujours perçus à leur juste valeur par ses collaborateurs.



Lionel Leroy
Directeur des Rémunérations,
Opérations et Services RH de LCL

Valoriser la politique de rémunération globale peut être complexe. Le plus souvent, elle est abordée une seule fois au cours des entretiens annuels. Lui donner de la visibilité tout au long de l'année, faire en sorte qu'elle soit comprise des collaborateurs, est un véritable challenge."

- Un autre défi concernait la fragmentation des avantages sociaux, gérés par différents systèmes et prestataires, ce qui compliquait leur administration et leur partage aux collaborateurs. Cette situation empêchait également les salariés d'avoir une vision globale de leur package de rémunération et d'avantages.
- Enfin, LCL devait répondre aux nouvelles attentes des collaborateurs, notamment en matière de digitalisation et de flexibilité.

La solution

Face à ces défis, LCL a décidé de repenser sa stratégie, en mettant **l'accent sur la digitalisation, la centralisation et la valorisation de sa politique d'avantages auprès des collaborateurs**. Le groupe a ainsi opté pour la solution intégrée Worklife, permettant de centraliser l'ensemble des avantages sociaux sur une carte de paiement et une application unique.

- + Grâce à la solution Worklife, LCL a pu répondre à toutes ses ambitions et même aller au-delà, en proposant aux utilisateurs une expérience personnalisée aux couleurs de la marque LCL. Chaque collaborateur a en effet accès à **une application dédiée "Mon PASS LCL"**, qui regroupe tous les avantages dont il bénéficie : complémentaire santé, prévoyance, titres-restaurant, forfait mobilité durable, etc.
- + L'affichage est modulaire et adapté en fonction des filiales et établissements, ce qui permet à chaque collaborateur de **n'avoir accès qu'aux avantages** qui le concernent directement.
- + En ce qui concerne spécifiquement les titres-restaurant, LCL a été séduit par le modèle **100% bancaire** proposé par Worklife, offrant un réseau d'acceptation plus large et l'opportunité d'avoir un impact positif sur l'économie locale. Avec **13 000 collaborateurs LCL** qui bénéficient de l'avantage titres-restaurant, ce sont près de **66,5M €/an** que le groupe peut espérer redistribuer aux commerçants Français et soutenir ainsi près de **475 emplois**.
- + Encore en cours de déploiement, la nouvelle solution apportée par Worklife produit déjà des premiers résultats significatifs : le portail interne "MySelfRH", mis en avant dans l'application, enregistre effectivement un **doublement du nombre de connexions quotidiennes !**





Choisissez le titre-restaurant
nouvelle génération !

Prenez rendez-vous avec nos experts :

contact@worklife.io | 01 76 31 08 06 www.worklife.io

