

Brevet de Technicien Supérieur
MANAGEMENT EN HÔTELLERIE RESTAURATION
Toutes options (A, B et C)

E3 – Management, pilotage et entrepreneuriat en hôtellerie restauration

**U31 - Pilotage de la production de services
en hôtellerie restauration**

Durée : 3 heures

Coefficient : 5

Documents et matériels autorisés :

- L'usage de calculatrice avec mode examen actif est autorisé.
- L'usage de calculatrice sans mémoire (type collègue) est autorisé.
- Liste des comptes du plan comptable hôtelier ou du plan comptable général.

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.
Le sujet se compose de 12 pages, numérotées de 1/12 à 12/12.

Avertissement : si le texte du sujet, celui de ses questions ou le contenu du dossier documentaire vous semblent nécessiter de formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de les expliciter sur votre copie.

BTS Management en Hôtellerie Restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2023
U31 – Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Code : 23MHRU31	Page 1/12

L'hôtel-restaurant « Le Schlossberg »

L'hôtel-restaurant « Le Schlossberg » est situé à Eguisheim, en Alsace, dans la région Grand Est. Élu plus beau village de France, Eguisheim est idéalement situé au cœur de l'Alsace, au pied de la colline du Schlossberg au sommet de laquelle se profilent trois donjons datant des XII^e et XIII^e siècles.

Eguisheim est primé au plan national et européen pour la qualité de son fleurissement avec son tour de ville le long des remparts et son château des Comtes sur la place centrale. La ville est entourée de collines recouvertes de vignes. Eguisheim est l'un des multiples villages qui font l'authenticité de la route des vins d'Alsace. Entre Colmar et Mulhouse, ce village a une activité viticole depuis l'époque romaine ce qui confère à son vignoble un héritage unique. Il est le point de départ pour des balades à VTT au cœur du vignoble ou pour des randonnées pédestres.

L'hôtel-restaurant « Le Schlossberg », propriété de Bruno Wissler, est une maison familiale depuis 1910. Après des travaux de rénovation, l'hôtel 5 étoiles compte parmi les Relais & Châteaux les plus reconnus de France. L'établissement s'enorgueillit de 33 chambres à la hauteur de la réputation de la table. Sobres, elles misent sur des matériaux bruts, des peintures claires, un style contemporain, beaucoup de lumière et accueillent des œuvres d'art, ponctuant l'ensemble d'une touche de raffinement. Le Schlossberg propose aussi un très beau spa de luxe, avec piscine intérieure chauffée, au sein duquel on retrouve jacuzzi, sauna, hammam, tisanerie et terrasse d'été.

Le Schlossberg possède aussi son point fort : le restaurant gastronomique, un macaron Michelin, de 75 couverts. Au programme : délicatesse, finesse, précision, innovation et gourmandise autour de produits locaux d'exception (gibiers de chasse, anguille du Rhin...). À noter également la possibilité de déguster un menu gastronomique en chambre le week-end, servi et orchestré par un majordome dédié. Une formule qui séduit si bien que les 16 suites sont réservées plusieurs semaines à l'avance.

Une Winstub¹ propose enfin une cuisine traditionnelle régionale dans un cadre typiquement alsacien. Elle compte 50 couverts et connaît un franc succès.

Diverses expériences menées durant la crise sanitaire de 2020 et 2021 ont révélé qu'il existait un important potentiel de commercialisation de repas haut de gamme à emporter ou livrés à domicile, en particulier dans la ville voisine de Colmar située à 5 minutes. Ce type d'activité a notamment permis au restaurant de poursuivre son exploitation durant la période de confinement. Toutefois, Bruno Wissler s'interroge quant à la pertinence de maintenir ce service de livraison à domicile de repas gastronomiques. Il vous sollicite pour conduire une étude destinée à analyser la performance de l'établissement.

Vous trouverez ci-après les questions auxquelles il vous est demandé de répondre et, en annexe, les ressources documentaires.

¹ Type de bar restaurant à vin traditionnel alsacien.

BTS Management en Hôtellerie Restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2023
U31 – Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Code : 23MHRU31	Page 2/12

- 1) Justifier par le calcul le montant des consommations de matières, des charges du personnel et des frais généraux 2022 pour Le Schlossberg.
- 2) En vous appuyant sur vos connaissances personnelles des normes sectorielles, analyser la performance économique de l'établissement en 2022.
- 3) Vérifier les calculs relatifs aux éléments suivants en 2022 :
 - ressources stables ;
 - passif circulant d'exploitation et hors exploitation ;
 - capacité de remboursement.
- 4) Analyser la situation financière de l'entreprise dans la perspective de l'investissement envisagé pour pérenniser le service de livraison à domicile.
- 5) Relever les différentes options qui s'offrent au propriétaire du Schlossberg pour livrer les repas gastronomiques en dégageant leurs avantages et inconvénients.
- 6) La livraison à domicile constitue-t-elle une opportunité d'affaires durable pour le restaurant gastronomique de monsieur Wissler ? Rédiger une note de synthèse argumentée en dégageant les atouts et les contraintes de la solution retenue.

Dossier documentaire :

Annexe 1	Informations concernant l'hôtel-restaurant « Le Schlossberg »
Annexe 2	Compte de résultat Le Schlossberg
Annexe 3	Tableau de gestion Le Schlossberg – Exercice 2022
Annexe 4	Bilan comptable de l'hôtel-restaurant « Le Schlossberg » au 31/12/2022
Annexe 5	Éléments financiers du Schlossberg au 31/12/2022
Annexe 6	La livraison : nouvel eldorado pour la restauration traditionnelle
Annexe 7	Avis concernant la plateforme de livraison Uber Eats
Annexe 8	La pandémie pousse la livraison à domicile vers le haut de gamme

Situation géographique

L'hôtel-restaurant « Le Schlossberg » est situé à Eguisheim, au cœur du vignoble alsacien, dans la région Grand Est, à proximité de Colmar.

Effectifs

L'établissement compte 49 salariés en 2022.

Activités proposées

- Hôtel**** de 33 chambres et suites avec piscine chauffée, spa, jacuzzi, sauna, hammam, tisanerie et terrasse d'été réservés aux clients de l'hôtel :
 - Ouvert toute l'année
 - Capacité de 33 chambres et suites
 - Prix moyen de la chambre : 273 €

- Restaurant gastronomique* :
 - 75 places
 - Ouvert midi et soir, fermeture lundi et mardi
 - 4 semaines de fermeture pour congés en hiver, soit 48 semaines d'ouverture
 - Ticket moyen : 50 à 125 € avec une moyenne de 91 €

- Winstub (brasserie alsacienne) :
 - 50 couverts
 - Prix moyen 25 à 30 €

- Livraison à domicile depuis 2020 :
 - L'entreprise a été obligée d'utiliser régulièrement des véhicules en location ou de faire appel à des prestataires extérieurs pour réaliser les livraisons.

 - Le développement d'une activité de livraison à domicile assumée par l'entreprise nécessiterait divers investissements : réagencement voire agrandissement des cuisines, acquisition de contenants pour le transport des plats, acquisition d'un ou plusieurs véhicules pour les livraisons, plateforme numérique, etc. Un premier chiffre fait état d'un investissement de l'ordre de 300 000 €.

BTS Management en Hôtellerie Restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2023
U31 – Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Code : 23MHRU31	Page 4/12

Annexe 2 - Compte de résultat Le Schlossberg

Compte de résultat – Exercices 2022 et 2021

Éléments	31/12/2022	31/12/2021
Produits d'exploitation		
Ventes de marchandises		
Production vendue (services)	5 751 113 €	5 311 722 €
Chiffre d'affaires net	5 751 113 €	5 311 722 €
Production consommée	73 604 €	
Subventions d'exploitation (a)	4 384 €	13 995 €
Reprises sur provisions et transferts de charges	97 549 €	15 636 €
TOTAL Produits d'exploitation	5 926 650 €	5 400 085 €
Charges d'exploitation		
Achats de marchandises		
Variations de stock		
Achats de matières premières et autres approvisionnements	1 458 861 €	1 284 466 €
Variation de stocks	- 135 925 €	- 85 527 €
Autres achats et charges externes (b)	1 957 335 €	1 784 990 €
Impôts, taxes et versements assimilés	96 238 €	101 539 €
Salaires et traitements	1 482 583 €	1 396 025 €
Charges sociales	516 656 €	419 162 €
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions		
- sur immobilisations : dotations aux amortissements	376 232 €	384 774 €
- pour risques et charges : dotations aux provisions	24 000 €	27 000 €
Autres charges	863 €	856 €
TOTAL Charges d'exploitation	5 776 843 €	5 372 017 €
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	149 807 €	28 068 €
Produits financiers		
Produits des participations		376 €
TOTAL Produits financiers	0 €	376 €
Charges financières		
Dot. aux amortis., dépréciations et provisions		
Intérêts et charges assimilées (c)	32 515 €	29 188 €
TOTAL Charges financières	32 515 €	29 188 €
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	117 292 €	- 744 €
Produits exceptionnels	69 261 €	73 555 €
Charges exceptionnelles	89 472 €	86 004 €
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	- 20 211 €	- 12 449 €
Participation des salariés aux résultats		
Impôts sur les bénéfices	5 370 €	15 097 €
TOTAL DES PRODUITS	5 922 307 €	5 415 284 €
TOTAL DES CHARGES	5 830 596 €	5 443 574 €
BÉNÉFICE OU PERTE	91 711 €	- 28 290 €
(a) La subvention correspond à une aide de l'Etat relative aux charges de personnel.		
(b) dont redevances de crédit-bail mobilier	28 688 €	18 968 €
dont locations	40 600 €	40 600 €
(c) Dont Commissions sur moyens de paiement	8 450 €	78 654 €

Annexe 3 - Tableau de gestion Le Schlossberg – Exercice 2022

Éléments	Total		Hôtel		Restaurant gastronomique		Winstub	
	Montant (€)	%	Montant (€)	%	Montant (€)	%	Montant (€)	%
Chiffre d'affaires	5 751 113	100,0 %	2 844 233	100,0 %	1 958 744	100,0 %	948 136	100,0 %
Consommations matières	1 249 332	21,7 %	167 327	5,9 %	763 345	39,0 %	318 660	33,6 %
Charges du personnel	1 994 855	34,7 %	845 306	29,7 %	806 615	41,2 %	342 934	36,2 %
Frais généraux	1 993 598	34,7 %	1 005 081	35,3 %	734 150	37,5 %	254 367	26,8 %
Résultat brut d'exploitation (RBE)	513 328	8,9 %	826 519	29,1 %	- 345 366	- 17,6 %	32 175	3,4 %
Coût d'occupation (1)	396 036	6,9 %						
Résultat courant avant impôt (RCAI)	117 292	2,0 %						
Résultat exceptionnel	- 20 211	- 0,4 %						
Impôt sur les bénéfices	5 370	0,1 %						
Résultat net	91 711	1,6 %						

(1) Les reprises sur provisions et transferts de charges ont été déduits des dotations aux amortissements.

Annexe 4 - Bilan comptable Le Schlossberg au 31/12/2022

Actif	Brut	Amortissements et dépréciations	Net au 31/12/2022	Net au 31/12/2021	Passif	Net au 31/12/2022	Net au 31/12/2021
<u>ACTIF IMMOBILISÉ</u>					<u>CAPITAUX PROPRES</u>		
Immobilisations incorporelles					Capital	150 000	150 000
Frais d'établissement					Réserves	43 629	43 059
Concessions, brevets, licences	11 992	11 865	127	156	Report à nouveau	33 969	32 634
Fonds commercial	263 127		263 127		Résultat de l'exercice	91 711	- 28 290
Immobilisations corporelles					Subventions d'investissements		
Terrains					Provisions règlementées	58 378	91 219
Constructions	92 068	91 422	646	805	Total capitaux propres	377 687	288 622
ITMOI (Installations techniques...)	370 312	288 561	81 751	87 192			
Autres	1 894 521	1 060 340	834 181	874 842	Provisions pour risques et charges	24 000	27 000
Immobilisations financières							
Titres, participations				173 656	DETTES		
Prêts					Emprunts et dettes rattachées (1)	1 026 968	1 150 084
Autres	34 779		34 779	34 639	Avances et acomptes reçus		8 491
Total actif immobilisé	2 666 799	1 452 188	1 214 611	1 171 290	Dettes fournisseurs	582 879	404 170
					Dettes fiscales et sociales	437 300	337 682
<u>ACTIF CIRCULANT</u>					Dettes sur immobilisations	6 624	14 773
Stocks	695 599		695 599	557 048	Autres dettes		10 970
Avances et acomptes versés	3 659		3 659	29 423	Total dettes	2 053 771	1 926 170
Créances							
Clients	33 659		33 659	59 054			
Autres créances	81 248		81 248	97 113			
Valeurs mobilières de placement							
Disponibilités	275 122		275 122	171 857			
Charges constatées d'avance	151 560		151 160	156 007			
Total actif circulant	1 240 847		1 240 847	1 070 503			
TOTAL ACTIF	3 907 646	1 452 188	2 455 458	2 241 792	TOTAL PASSIF	2 455 458	2 241 792

(1) dont concours bancaires : 3 132 56 118

BTS Management en Hôtellerie Restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2023
U31 – Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Code : 23MHRU31	Page 7/12

Bilan fonctionnel (en €)

Emplois	Montant	Ressources	Montant
Emplois stables	2 666 799	Ressources stables	2 877 711
Actif circulant d'exploitation et hors exploitation	965 725	Passif circulant d'exploitation et hors exploitation	1 026 803
Trésorerie active	275 122	Trésorerie passive	3 132 €
TOTAL Emplois	3 907 646	TOTAL Ressources	3 907 646

Les principaux indicateurs fonctionnels (en €)

Indicateurs	Montant
Fonds de Roulement (FR)	210 912
Besoin en Fonds de Roulement (BFR)	- 61 078
Trésorerie Nette (TN)	271 990

Ratios financiers

Éléments	Le Schlossberg	Normes
Endettement (Dettes financières / Capitaux propres)	2,7	≤ 1
Capacité de remboursement (Dettes financières / CAF)	2,6	< 3

La livraison : nouvel enjeu de poids pour la restauration traditionnelle

Plats conçus pour être transportés, contenants dédiés, shadow kitchens³... autant de possibilités qui poussent certains chefs à remettre leur modèle économique en question.

La livraison représente le plus gros bouleversement qu'a connu la restauration depuis l'avènement des fast-foods. La croissance à deux chiffres de la livraison de repas à domicile en France est symptomatique de nouveaux comportements des consommateurs. « *Un Français sur deux s'est déjà fait livrer, et ce chiffre passe à huit sur dix pour les 18 à 24 ans* », constate François Bouin, PDG de Food Service Vision. Le consommateur de Netflix a pris l'habitude de se faire livrer et de dîner sur son canapé, et les travailleurs de se faire livrer au bureau pour gagner du temps. « *On ne prend plus deux heures pour déjeuner*, rappelle Christopher Jones, PDG de Sushi Shop. *La livraison est une solution pour gagner du temps. Désormais, le client qui va au restaurant y va pour l'expérience, pas uniquement pour manger.* » Le consommateur veut trouver une valeur ajoutée au restaurant, vivre un moment particulier, par rapport au confort et à la simplicité de la livraison à domicile.

Les leaders historiques de la livraison sont les pizzerias, équipées d'une flotte propre, puis les restaurants de burgers et de sushis. Des enseignes comme Sushi Shop étaient déjà des pure players de la livraison, avant l'apparition des plateformes comme Deliveroo, Just Eat ou Uber Eats. Aujourd'hui, elles ont diversifié leurs canaux de livraison et font appel à la fois à leur propre flotte et aux agrégateurs qui prélèvent des frais au passage.

La demande est telle que 60 start-up de la livraison cohabitent aujourd'hui en France, malgré les coûts élevés de ce service qui amputent lourdement leur rentabilité. Cela n'empêche pas les investisseurs de se ruier sur ces entreprises car la data qu'elles récoltent est extrêmement qualifiée.

Augmenter les marges

L'enjeu est financier : le ticket moyen des repas livrés en France s'élève à peine à 16 à 17 €. « *Un tarif très élevé pour un repas fonctionnel, mais une livraison qui fait chuter le ticket moyen de la restauration à table* », précise François Bouin. La livraison limite en effet les ventes additionnelles, comme le vin servi à table, et les frais de la livraison et des contenants amputent les marges.

C'est pour les augmenter et s'approcher au plus proche des lieux de commande qu'ont été créées les « dark » ou « shadow kitchens », ces lieux qui concentrent des cuisines sans salle de restaurant. La réduction des coûts ainsi engendrée permet de dédier une activité à la livraison. Certaines de ces shadow kitchens sont désormais partagées, telles des espaces de coworking⁴. « *On pourrait très bien imaginer certains plats d'un établissement gastronomique, cuisinés depuis une shadow kitchen, et destinés uniquement à la livraison* », souffle Christopher Jones.

² Eldorado : pays merveilleux d'abondance.

³ Shadow kitchens : cuisines fantômes ou cuisines cachées.

⁴ Coworking : espace de travail partagé par des entrepreneurs indépendants.

Cette nouvelle option pourrait permettre aux gastronomes de manger à la maison des plats de grands chefs. Une philosophie proche du modèle de traiteur développé par Fauchon, qui a développé les plateaux repas à domicile à partir de trois personnes. « *Pour 30 à 50 € par personne, vous pouvez être livré à domicile* », explique Jacques-Olivier Chauvin, de la branche hôtelière de Fauchon. Le room service, qui n'échappe pas à l'explosion de la livraison, est également bouleversé. Pour parer à l'image de livreurs au sac à dos dans les couloirs des hôtels, certains s'organisent et font passer les livreurs par les cuisines. Les plats sont dressés avant d'être livrés en chambre par le service de room service. Un prix additionnel est alors facturé, mais la qualité de service et le standing de l'hôtel sont préservés. C'est finalement la question du coût de livraison qui fait le plus hésiter les chefs. « *Le coût moyen d'une livraison aujourd'hui est de 9€, avec un potentiel de baisse jusqu'à 6€ prochainement*, conclut François Bouin. *Pour gagner de l'argent, il faut dépasser 30€ de commande.* » Le panier minimum serait donc une option pour minimiser les risques.

Faire les bons choix avant de se lancer

Avant de se lancer dans le modèle de la livraison à domicile, quelques étapes méritent réflexion :

- Faire une étude de marché avant d'investir sur des contenants et sur une nouvelle logistique.
- Privilégier un agrégateur 'stable'. Vérifier les conditions de livraison pour que votre plat soit correctement transporté. Veiller aussi à ce que vos plats puissent être livrés n'importe où, pas uniquement à domicile.
- Comparer les coûts de livraison et négocier.
- Mutualiser un service de livraison entre restaurateurs pourrait permettre de minimiser les coûts et d'assurer plus de suivi sur la qualité de la livraison. Certains clients sont d'ailleurs prêts à payer pour une meilleure qualité de prestation.
- Ne pas proposer toute votre carte. Créer si besoin des plats dédiés à la livraison.
- Tester vos plats en condition de déplacement. *“Les plats les plus traditionnels de la conserve (bœuf bourguignon, saucisses lentilles...) sont encore meilleurs réchauffés”*, suggère Christopher Jones. Si votre plat ne supporte pas le réchauffage, penser à une légère sous-cuisson. Le chef Denny Imbroisi sous-cuit légèrement ses pâtes pour leur assurer une cuisson parfaite à destination.

Penser votre communication en fonction de l'évènementiel. Un match de foot sera un moment privilégié pour faire la promotion de votre service de livraison sur vos réseaux. Penser à joindre une carte du restaurant dans vos commandes.

- Tester les contenants pour garantir la tenue de votre plat jusqu'à l'arrivée, et faites des tests au préalable.
- Attention à séparer les espaces de vente. Il est conseillé d'éviter de faire passer les livreurs par la salle... L'expérience de ceux qui prennent la peine de venir déguster votre cuisine sur place serait dégradée par le ballet des livreurs.

Source : www.lhotellerie-restauration.fr

BTS Management en Hôtellerie Restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2023
U31 – Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Code : 23MHRU31	Page 10/12

Avis publié par Emma – mai 2022

Uber Eats est une excellente plateforme de vente à emporter. Le site est superbe, les livraisons sont rapides. Il y a très peu de problèmes avec les livraisons. Je suis satisfaite !

Avis publié par Géraldine – mai 2022

Ma livraison n'est jamais arrivée. Le livreur n'a jamais essayé de me contacter et n'a jamais sonné chez moi. Je vis en maison, il aurait même pu déposer la commande devant chez moi. Le service réclamation a classé sans suite ma réclamation, soi-disant le livreur aurait essayé de me contacter et aurait attendu devant chez moi, alors que c'est moi qui suis sortie, essayé de l'appeler plusieurs fois et laissé 2 messages. Je ne suis même pas remboursée pour ma commande !

Avis publié par Kuatel – mai 2022

Uber Eats est catastrophique dans son service client aux restaurateurs. Aucun numéro de téléphone n'est assigné au service client, nous disposons uniquement d'une adresse mail à laquelle exposer nos dysfonctionnements. Que répondent-ils ? Une réponse copiée collée sans répondre à notre problème et qu'a-t-on comme option ? Envoyer des mails encore et encore et personne ne vous contacte. Je suis une jeune restauratrice qui lance son commerce sur une base 100 % livraison et Uber Eats a tué mon business. Des commerciaux indépendants qui après vous avoir fait signer le contrat, vous lâche. Vous tombez sur messagerie à chaque fois.

Source : www.poulpeo.com

Annexe 8 - La pandémie pousse la livraison à domicile vers le haut de gamme

Et si « votre » livreur habituel arrivait à l'heure de votre convenance, en veste bleue de Chine et casquette au logo doré, avec des manières de maître d'hôtel ? Tel est le nouveau visage de la livraison à domicile post-Covid, selon Cogepart.

La société de services d'expédition rapide, qui a réalisé 105 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2019, a peaufiné le concept pendant le confinement. Ce « programme premium » avait été testé fin décembre 2019 dans un magasin Carrefour parisien. Mais c'est la crise sanitaire qui l'a fait décoller. « *La pandémie a servi de révélateur : la livraison du « tout très vite » et des livreurs payés à la course qui enchaînent les livraisons de colis sans dire un mot, c'est terminé* », veut croire son fondateur et dirigeant Jérôme Dor. En plus des clients habituels, la livraison a séduit les seniors, les personnes fragiles, les CSP + pendant le confinement. Cogepart a enregistré « *une hausse de 40 % de l'activité sur la partie alimentaire* ».

L'idée : se différencier des Amazon, UberEat et autres Deliveroo . Les 2 000 livreurs suivent une formation de deux jours aux codes de l'hôtellerie de luxe avec un organisme spécialisé, portent un uniforme, sont affiliés à un client en particulier, livrent à heure fixe. Les particuliers payent un abonnement (à partir de 18 euros) comprenant une ou plusieurs livraisons par semaine. Cogepart souhaite entraîner aussi les petits commerçants (boucher, primeurs, pressing...) dans ce sillage avec sa formule « Mon Petit Livreur ». En mettant le paquet sur le service aux particuliers, Cogepart espère aussi compenser la baisse d'activité de son autre segment, la livraison de pièces détachées pour l'automobile, qui a fait chuter le chiffre d'affaires de 8 %.

Vélos électriques

L'entrée de plain-pied des chefs étoilés dans la livraison pendant le confinement a aussi accéléré le phénomène. La Maison Ducasse a cherché un coursier de qualité pour assurer son offre « Ducasse chez moi », lancée fin avril, alors que ses 36 restaurants (dont 18 en France) étaient fermés. Elle a fini par se tourner vers les vélos cargos électriques (équipés pour l'occasion de glacières) d'Olvo. « *Ce ne sont pas des livreurs free-lance, son fonctionnement en coopératives où chaque salarié est actionnaire garantit un service de qualité, et ses vélos électriques nous ont séduits* », explique Arthur Eouzan, directeur des exploitations France chez Ducasse.

Alors que les établissements rouvrent , l'offre de livraison de ces plats raffinés (pour un surcoût de 10 à 15 euros) perdure. « *Ce n'est pas juste une opération Covid, ce mode de consommation va s'ancrer dans les habitudes* », pronostique Arthur Eouzan, qui réalise une soixantaine de commandes par jour, l'équivalent « *d'un restaurant de taille moyenne* ». Le chef alsacien Olivier Nasti ou Guy Savoy se sont, eux aussi, lancés dans la livraison de leurs plats.

Les limites du « chic »

Top Chrono , qui livrait déjà pour les maisons de luxe – 7 000 courses mensuelles pour LVMH en région parisienne par exemple - avec un service « livraison gants blancs » élaboré, a flairé le segment porteur de la livraison de repas haut de gamme. La société, qui réalise 43 millions d'euros de ventes, livre pour une douzaine de restaurateurs, dont la moitié d'étoilés (Ledoyen, Table, L'Arôme, L'Assiette...) via cinq véhicules réfrigérés et des menus conditionnés dans de jolis emballages Tiptoque en origami. Mais si elle creuse son sillon, la livraison « chic » a ses limites. « *La tendance trop luxe ne marchera pas, car il y a un prix plafond au-delà duquel le client n'ira pas vers ce service* », estime Arthur Eouzan.

Source : www.lesechos.fr - 16/06/20

BTS Management en Hôtellerie Restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2023
U31 – Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Code : 23MHRU31	Page 12/12