

## **ANNEXE 1 : Malgré la crise, l'hôtellerie de luxe trouve de nouveaux créneaux**

Sources : Hôtellerie restauration 05 janvier 2009

L'hôtellerie de luxe 4 étoiles et 4 étoiles luxe (bientôt 5 étoiles) affiche, depuis quelques années, des résultats exemplaires. Pour en comprendre les modes de fonctionnement, le bureau d'études Précepta en a démonté tous les mécanismes (financiers, et commerciaux) et a tenté de dresser un tableau de son avenir au plan international. Une analyse fouillée, qui aidera peut-être les nouveaux investisseurs qui souhaiteraient investir ce créneau.

Malgré un contexte économique morose, et une diminution de la croissance mondiale, qui passe de 5,8 % en 2007 à 2,3 % en 2008, les établissements hôteliers haut de gamme maintiennent le cap. La forte augmentation de 2007 s'est prolongée au cours des six premiers mois de 2008, avec une hausse de 5 % de fréquentation. De nombreux indicateurs sont encore au vert : les voyages dans le monde sont en hausse de 6,6 % (contre 4,5 % en 2006), avec 900 millions d'arrivées dans le monde. Le tourisme se développe partout, notamment en Asie et au Moyen Orient (+ 16,6 %), mais aussi en Europe, la première destination touristique qui représente 54 % des arrivées dans le monde. Dans le même temps, les touristes dépensent davantage et les recettes touristiques augmentent (856 milliards d'euros en 2007 contre 625 l'année précédente). Le tourisme de luxe en profite, même s'il ne représente que 3 % du marché global, avec 25 millions d'arrivées de voyageurs individuels. Il représente tout de même 25 % des dépenses touristiques (d'après une enquête réalisée par l'ILTM en 2007).

### **Une demande diversifiée et volatile**

Le profil des visiteurs 'luxe' a changé. L'arrivée des nouveaux milliardaires, les 100 000 qui, en 2007, ont un patrimoine financier de plus de 30 millions de dollars hors résidence principale, ainsi que les nouveaux riches des pays émergents (10 millions avec un revenu de plus de 1 million de dollars), forment le cœur de cible. Mais il faut aussi compter sur les clientèles plus 'modestes' avec un pouvoir d'achat satisfaisant qui "s'offrent ponctuellement une nuit dans un hôtel de luxe". Quelques traits communs identifient ces populations : plus jeunes que leurs aînés, ils ont le goût du beau, des plaisirs, et ont surtout une soif de consommation pour tout ce qu'il y a de mieux et de plus cher. Ces nouveaux milliardaires ont des origines diverses, que ce soit la Chine, l'Inde, le Moyen Orient, mais aussi le Brésil ou la Russie. Dans tous les cas, habitués au luxe dans leur vie quotidienne, ils vont révolutionner les habitudes des palaces, avec de nouveaux besoins et des comportements qui ne sont plus ceux de leurs aînés.

### **En France, l'hôtellerie haut de gamme a bien profité de la clientèle loisirs**

En France, les hôtels de luxe, avec leurs 10,7 millions de touristes, ont profité, tout autant que les autres, des bons résultats de 2007. Mais les séjours se sont modifiés. Ils sont plus longs, supérieurs à la moyenne nationale (2,11 jours contre 1,84 dans l'hôtellerie française), grâce notamment à une forte proportion de clientèle 'loisirs'. À Paris, qui représente 30 à 40 % du parc chambres 4 étoiles de la France entière, les taux d'occupation affichaient, en 2007, 75 % pour les 4 étoiles luxe et 73,3 % pour les 4 étoiles, alors que le RevPAR pour ces hôtels était 1,25 fois plus élevé que le RevPAR national.

En 2009, pourtant, les hôtels de luxe devraient subir les effets de la crise, en raison de facteurs extérieurs qui ne vont pas jouer en sa faveur : l'euro restera toujours fort et la croissance mondiale sera limitée à 1 %.

Les taux d'occupation des hôtels devraient donc logiquement subir une légère décélération, en affichant un taux d'occupation à 73,5 % contre 74 % en 2008 pour les 4 étoiles luxe, et 72 % contre 72,5 % pour les 4 étoiles. La croissance des prix moyens, d'après Précepta, devrait tomber à 1 % dans le 4 étoiles standard et à 0,5 % dans le 4 étoiles supérieur.



## **ANNEXE 1 : Malgré la crise, l'hôtellerie de luxe trouve de nouveaux créneaux (suite)**

Les RevPAR vont être freinés de la même manière, avec un RevPAR plafonné à 117,7 en 2008 et 118 en 2009 pour les 4 étoiles, alors que dans les 4 étoiles luxe, il passera de 265,5 à 268,7. Les performances des hôtels seront moins évidentes, avec une croissance de seulement 1 % du chiffre d'affaires en 2009, ce qui devrait affecter les résultats de l'hôtellerie haut de gamme, pénalisés par les charges en frais de personnel toujours plus élevées que la moyenne (aux alentours de 36,7 % en 2009, contre 33 % dans le secteur hôtelier dans son ensemble). Par ailleurs, les hôtels vont devoir effectuer d'importants projets de modernisation, en raison de la refonte des nouvelles normes. Pour les auteurs de l'étude, en raison des moindres performances économiques dus à la crise et des engagements financiers auxquels les hôtels vont devoir faire face, les résultats dans l'hôtellerie haut de gamme vont s'inverser dans l'année à venir et le taux de résultat devrait se situer aux alentours de 5,6 % du chiffre d'affaires.

### **L'hôtellerie haut de gamme en France : une industrie concentrée**

Pourtant, dire que si l'hôtellerie haut de gamme tousse, c'est tout le secteur qui est en souffrance, serait une aberration. Celle-ci ne représente que 5 % du parc en nombre d'hôtels et 10,1 % du parc en nombre de chambres. Néanmoins, elle joue un rôle moteur dans le développement de l'hôtellerie française. Deux régions concentrent à elles seules trois quarts des hôtels 4 étoiles : l'Île-de-France et Paca, avec pour la première des hôtels de plus grande capacité (129,7 chambres contre 74,4 chambres pour la catégorie 4 étoiles en France).

D'après l'étude, ce sont les groupes français et américains qui sont les plus présents sur ce créneau. À eux seuls, ils représentent 37 enseignes, près de 200 hôtels et plus de 35 000 chambres (soit plus de la moitié du nombre total de chambres sur ce segment de marché). Les groupes français représentent par ailleurs 40 % des capacités d'accueil en termes de chambres, suivis par les Américains, dont le principal reste Starwood Hotels and Resorts, représenté sur le secteur avec plus de 12 800 chambres.

### **Les Français cherchent à se déployer à l'international**

Pour faire face à la crise, et s'imposer sur le marché, Précepta a voulu montrer que tous les groupes hôteliers sur ce secteur du haut de gamme poursuivent des stratégies parallèles. En France, il existe deux stratégies : soit s'appuyer sur le repositionnement des marques, notamment en effectuant une montée en gamme des marques les plus prestigieuses, comme Sofitel pour Accor ou Concorde, et le tourisme d'affaires ; soit jouer sur la création de nouvelles marques, comme Pullmann pour Accor, ou le lancement de nouvelles chaînes comme Le Crillon. Mais le vrai challenge réside à l'international. Il faut accroître le réseau, une stratégie pratiquée par tous les groupes intégrés comme Accor avec les marques Sofitel, Pullman, mais aussi le Groupe du Louvre avec Le Crillon, ou encore Lucien Barrière qui se positionne sur le Maroc.

### **Les nouvelles tendances du luxe**

Au-delà du développement, il faut inventer de nouveaux concepts. Les directions marketing déploient des efforts de créativité pour atteindre tous les segments de clientèle et multiplient les innovations et les offres, tant au niveau de l'équipement des chambres, que sur les services et la commercialisation (cf. notre encadré).

Par ailleurs, les hôtels vont prêter leurs espaces aux shows et organisations d'événementiels. C'est même devenu un axe de développement fort pour Le Méridien par exemple. Autre forme de diversification, la multiplication de suites dans les hôtels. Enfin, les groupes hôteliers vont être confrontés à une nouvelle concurrence. Depuis quelque temps, des grands noms du luxe associés à des fonds d'investissements ou des groupes financiers s'intéressent à l'hôtellerie et y apposent leur marque. Cet effet de 'co-branding' a commencé à se développer notamment avec Versace en Australie et Dubaï, Armani à Dubaï, Ferragamo en Italie ou Christian Lacroix à Paris dans les hôtels du Petit Moulin ou au Bellechasse.



## ANNEXE 1 : Malgré la crise, l'hôtellerie de luxe trouve de nouveaux créneaux (suite)

### Et internet ?

Enfin, internet reste encore l'un des secteurs les plus négligés à ce jour. Ce qui est d'ailleurs le cas de l'hôtellerie en général. En effet, si les ventes en ligne se sont multipliées par 2 entre 2007 et 2008, les chambres d'hôtels n'arrivent qu'en 3e position du classement des produits touristiques les plus achetés, avec 10 % des réservations hôtelières, loin derrière les achats de billets de train (68 %) ou d'avion (53 %). Mais dans le luxe, le contact avec le client reste encore une forme de communication privilégiée. Toutefois, certaines chaînes ont choisi de développer leurs réservations en ligne sur leur propre site. C'est le cas de Best Western (plus de 40 % des réservations), alors que d'autres, comme Mercure, souhaitent refondre le site pour vendre plus (actuellement 12 % des réservations) ou encore avec des projets comme pour la chaîne Hilton, qui cible 25 % de ses ventes en 2009 sur internet (contre 10 % en 2008).

L'hôtellerie du luxe fait donc l'objet de développement tous azimuts. S'il est inévitable, ce développement doit néanmoins garder de justes proportions. Car ce qui fait le charme du luxe, c'est justement ce côté irrationnel et mystérieux. À vouloir plaire au trop grand nombre, le luxe risquera de perdre son âme. La crise économique pourrait bien ralentir l'expansion, et ceux qui auront su conserver leur identité de marque seront assurément les vainqueurs de demain

Éveline de Bast

### La tendance : Des offres personnalisées au sein des établissements

Equipements des chambres et aménagement de l'espace	
Réduire la capacité des hôtels	Développement des "boutique hôtels"
Augmenter la surface des chambres	Chambres de 41 m2 minimum
Augmenter le nombre de suites	Investissement de 10 m€ au Park Hyatt Paris Vendôme
Agrandir les salles de bains	Création de suites avec spa intégré co-brandé ou pas
Réaménager les espaces communs	Nouveaux concepts de lobby ou d'espaces dans les couloirs
Intégrer l'art	Installer des galeries d'art dans l'hôtel
Opter pour un luxe contemporain	Une nouvelle déco épurée et design (exemple : les hôtels design)
Intégrer les nouvelles technologies	Musiques intégrées Internet en wi-fi, écrans plasma
Services hôteliers et prestations annexes	
Proposer des équipements et des prestations pour enfants	Club enfants, chambres spécifiques, ...
Personnaliser l'accueil	Conciergerie virtuelle, pré-organisation du séjour
Mettre en place un service de conciergerie	Conciergerie virtuelle
Equipements pour la détente, le bien-être et le sport	Piscine intérieure, spas, ...
Espaces et services dédiés aux séminaires	Exemple : Marriott
Restauration haut de gamme	Restauration de prestige
Commercialisation	
Proposer des coffrets-cadeaux	Chèques et coffrets
Proposer des packages	Forfaits hébergements + entrée musée par exemple
Programmes de fidélité	Exemple : A I Club

Source : Précepta



## ANNEXE 2 : Extrait du dossier de Presse Hôtel\*\*\*\* SEEKO'O (45 chambres)

### Un investissement très humain

Pour réaliser le Seeko'o, il aura fallu 8 ans depuis la lettre d'intention à Alain Juppé, 5 ans pour acquérir le terrain et un investissement de 4,7 M€ HT (hors foncier).

Mais plus que les chiffres, c'est l'investissement humain qui est parlant. Celui d'une famille : le couple Alain Dherain et Chantal de Knyff, Cécile et Laurent Carlotti, les enfants de Chantal. Leurs talents réunis ont créé un établissement inédit.

### Une famille animée d'un projet

**Alain Dherain, directeur** et maître d'oeuvre du SEEKO'O hôtel (45 chambres).

**Chantal de Knyff, gérante**, un nom d'origine flamande, , un Bac Art Déco, une maîtrise en anthropologie sociale, une carrière dans le conseil en communication... et l'administration de compagnies de théâtre. Et avec sa fille Cécile, elle a porté l'aventure du restaurant, avant de gérer le projet Seeko'o : administration, décoration, comptabilité, communication.

**Cécile Carlotti, directrice adjointe** C'est l'Histoire de l'Art qui a tenté Cécile, avant qu'elle ne soit conquise par l'histoire de la famille : l'engagement dans l'hôtellerie et la restauration. Son expérience dans plusieurs établissements hôteliers a été précieuse pour imaginer la vie quotidienne de Seeko'o.

**Laurent Carlotti, consultant**, le fils de Chantal de Knyff est diplômé de la prestigieuse Ecole de Savignac : Management de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme.

### Du gros œuvre à la petite cuillère”

La formule est de **Chantal de Knyff**. L'ensemble est collégial. Le projet, esthétique et contemporain, de l'**atelier d'architecture King Kong** ([www.kingkong.fr](http://www.kingkong.fr)), a été mis en musique par tous, dans les moindres détails...

Bordeaux, patrimoine mondial de l'Unesco, se doit de conserver, embellir et préserver son cadre de vie mais aussi ne pas céder à la tentation de ville musée. Le projet de l'atelier d'architecture King Kong tente de répondre à ce questionnement et apporte ici une réponse très contextuelle.

**Bilto Ortèga**, graphiste (**Atelier 021**, Bordeaux), a conçu le **logotype**, dont les lettres blanches et semi anguleuses évoquent la façade ; et ponctué par la plume de duvet, qui évoque le confort de l'établissement.



### Ainsi...

Le mobilier du salon d'accueil blanc et noir) ou du bar (rouge profond), au **design sûr et raffiné**, et au confort enveloppant.

Les **lumières de type "led"** (diodes électroluminescentes) pour l'ambiance douce et mouvante. Elles ont aussi l'intérêt d'une **consommation énergétique très modérée**, soit 20 fois moins qu'une ampoule à incandescence classique, avec une durée de vie 100 fois supérieure. La consommation électrique de l'hôtel est de 1,8 KW/h. Elle serait de 45 KW/h en éclairage traditionnel.

Le rideau de séparation de la salle de bain, une invention mouvante et évanescence. Une multitude de **lignes blanches et cotonneuses**, que Chantal a dessinées et fait réaliser.

Les **baignoires grand luxe** (deux places !) avec pomme de douche jet air et eau intégrée au plafond.



## ANNEXE 2 : Extrait du dossier de Presse (suite)

### Seeko'o, un "iceberg" chaleureux

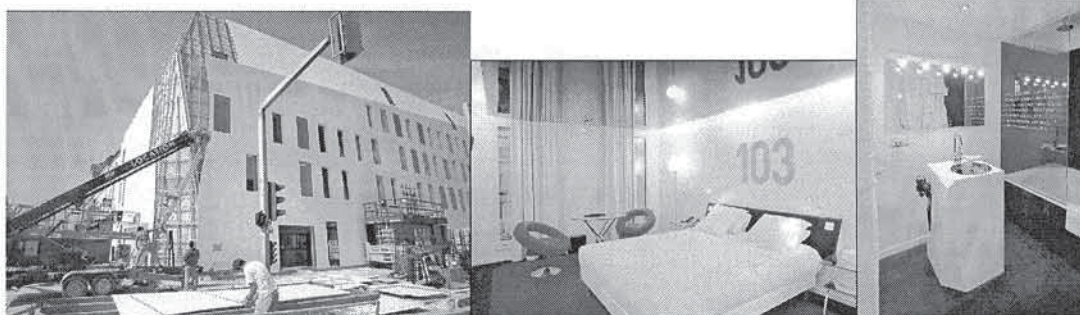
À projet original, langue rare. Seekoo signifie **iceberg en inuit**. Il dit tout à la fois les lignes pures du bâtiment et l'aspect **immaculé** et velouté de sa peau.

### Une façade unique au monde

**1000m<sup>2</sup> de corian® en façade**, c'est une première mondiale. Le corian®, matériau choisi par l'atelier d'architecture King Kong est de plus en plus fréquemment utilisé dans l'aménagement : présentoir de distribution, plan de travail dans la restauration, vasques de salle de bain, tables de réunion, etc. Jusqu'à présent, ce matériau n'avait **jamais été employé pour le parement d'une façade en entier**. Combinant minéraux naturels et polymères acryliques, le corian® est un procédé DuPont™.

Le matériau se nettoie facilement, **se coupe, se perce et se soude** pour les besoins de la construction.

Au travail sur la géométrie et les volumes, s'ajoute donc la qualité du parement en corian®, mais aussi **l'attention portée aux percements**. Les fenêtres et portes-fenêtres sont implantées tant au nu intérieur, tantôt au nu extérieur de la façade, ce qui crée un subtil jeu visuel. Implantés en lieu et place de certaines fenêtres, des **panneaux en verre sérigraphiés** participent de l'ornementation. En effet, les sérigraphies représentent des scènes du port industriel de Bordeaux.



### Offrir l'espace, ouvrir l'espace

Point de standard, si ce n'est l'exigence de proposer un lieu vaste, lumineux, chaleureux... et **exclusif**.

Les 45 chambres, toutes des suites juniors, offrent entre 29m<sup>2</sup> (189 €) et 55m<sup>2</sup> (380 €).

Les chambres sont conçues en espaces ouverts : salle de bain, coin nuit et coin salon non cloisonnés. Ces surfaces de type "loft" ne négligent pas la dimension pratique : le dressing et les toilettes sont séparés ; la salle de bain astucieusement abritée par un rideau duveteux, conçu sur mesure.

"Grand large" avec la baignoire immaculée et habillée de wengé, de dimension 190x110cm, sa pomme de douche étudiée, au jet air et eau.

Telles des parties détachées d'un iceberg, les vasques blanches et géométriques trônent au centre de la salle de bain, pour une utilisation de face ou de côté, seul ou à deux.

Pureté des lignes douces, **lisibilité des couleurs** blanc, noir et rouge, clarté procurée par la lumière naturelle, profondeur du plafond noir tendu.

Téléviseur écran plat 32 pouces avec prises pour périphériques et chaînes câblées (Free), système audio indépendant avec prise pour branchement Ipod ; Internet illimité (Free) via Wifi et RJ45.

En outre, l'ouverture des portes par carte magnétique et la présence de caméras dans les couloirs et dans le hall d'entrée garantissent un **haut niveau de sécurité**, sans visibilité mais avec fiabilité. Deux chambres avec des **lits ronds**, trois **chambres pour personnes handicapées**, cinq chambres au dernier étage avec terrasse et **vue dégagée** sur les quais, et une suite avec vue "grand angle" de type panoramique. Toutes les chambres offrent une vue sur Bordeaux ou ses quais.



## ANNEXE 2 : Extrait du dossier de Presse (suite)

### Côté prestations

Sur 100m<sup>2</sup>, le hall d'accueil comporte également la **bagagerie**, des toilettes, un **bar** ouvert au public avec terrasse aux beaux jours et un **business center** avec connexion Internet.

L'**ascenseur, avec signal sonore des étages et écriture en braille** permet l'accès aux 45 chambres, et aux équipements de bien-être du dernier étage.

Dans sa chambre, chacun choisit la **température idéale** grâce à une télécommande agissant sur le chauffage et la climatisation. En cas d'oubli du client, pour son **confort**, et par souci **d'optimisation énergétique**, le chaud et le froid sont également réglables de façon centralisée.

Le **grand hammam** (12 personnes) et le **sauna** (7 personnes) sont gracieusement mis à la disposition de la clientèle. Comme les chambres, ils dispensent des vues imprenables sur la ville et ses quais.

La salle de réunion, située au premier étage, peut accueillir de 5 personnes jusqu'à une trentaine de personnes.

Elle est équipée d'un **système audio et vidéo** et d'une **télévision grand écran plat**, qui permet la projection de fichiers informatiques par raccordement à un ordinateur portable.

Les **capacités en séminaires et réunions** sont **extensibles**, grâce à un partenariat avec le musée voisin Cap Sciences. Et la possibilité de louer son auditorium de 80 places.

Le **garage privé** (payant) dispose de **18 places fermées et sous surveillance vidéo**

### Côté attentions

Au Seeko'o, les **petits-déjeuners** se prennent **au lit**, ou tout du moins dans la chambre. Le dimanche, les horaires du petit-déjeuner sont flexibles, pour que les clients puissent faire la grasse matinée...

Les chambres sont équipées de **minibars**. Les clients et le public ont accès au **bar du hall d'accueil** avec terrasse, et au **bar à champagne et cocktails** du premier étage.

Un parc de **vélos** est mis à la **disposition** des clients de l'hôtel

### Un vrai bar d'hôtel

Le bar de 150m<sup>2</sup>, mené par un chef barman distille **champagnes de choix, cocktails inventifs...** et surtout l'ambiance d'un **bar international**. Nouveau à Bordeaux !

#### Seeko'o bar version intime

Le bar principal de l'établissement s'étend sur un espace vaste. Mais l'impression première est celle d'une **chaleureuse intimité**. Tout a été pensé. Tout ne se voit pas. Mais l'ensemble se vit. Ainsi, le plafond, à 2,26 mètres exactement, en référence au "Modulor", cette **échelle humaine idéale**, conçue par Le Corbusier d'après le nombre d'or et les différentes parties du corps humain.

C'est le lieu **où** s'entretenir **affaires** autour d'un verre. Et retrouver des **amis** en soirée.

En fonction de l'ambiance donnée par la clientèle, le Seeko'o bar se fait plus ou moins festif. L'esprit de la **fête** est sensible, et la musique **tendance** présente, mais l'ensemble reste agréable aux oreilles. Certains soirs, le bar égrène les notes d'une ambiance **piano bar**, pianiste à la clef...





## ANNEXE 3 : Baromètre Deloitte et Associés Janvier 2009

Journal de l'hôtellerie n° 3125 mars 2009

### Performances en berne pour l'hôtellerie française

À de rares exceptions près, l'hôtellerie française affiche des performances en très net retrait par rapport à l'année passée. Le phénomène, lié à la crise économique actuelle, touche l'ensemble des catégories et familles d'hôtels, mais aussi l'ensemble des grands territoires français (Paris, Côte d'Azur, Province). En outre, la crise tend de plus en plus à porter ses effets sur le prix moyen (RMC). Néanmoins, quelques rares villes comme Angers, Nantes ou Lyon parviennent à échapper à la morosité ambiante et affichent des chiffres d'affaires hébergement (RevPAR) en hausse.

#### Hôtellerie française - données mensuelles

Janvier	4 étoiles	3 étoiles	2 étoiles
TO 2009	54,5 %	52,6 %	54,7 %
Var. n-1	-7,6 %	-6,2 %	-4,9 %
RMC 2009	202 €	96 €	61 €
Var. n-1	-6,3 %	0,4 %	3,5 %
Rev PAR 2009	110 €	50 €	33 €
Var. n-1	-13,4 %	-5,8 %	-1,6 %

À l'image du reste de l'économie, l'hôtellerie française commence difficilement l'année. Les performances du mois de janvier ne sont pas bonnes, et rares sont les destinations qui peuvent revendiquer une progression de leurs indicateurs. Ce constat de crise est d'autant plus frappant qu'il est observable sur plusieurs dimensions :

- la totalité des catégories et des familles hôtelières affiche des chiffres d'affaires en recul par rapport à l'année dernière. Des familles d'hôtels comme les 4 étoiles supérieurs de Paris, qui traditionnellement caracolaient en tête, sont touchées et affichent des performances en net recul ;
- aucun grand territoire n'échappe à la crise. Ce n'est pas l'hôtellerie parisienne, la Côte d'Azur ou la Province qui tirent vers le bas les performances de l'hôtellerie française : c'est une situation quasiment homogène ;
- la baisse des chiffres d'affaires hébergement (RevPAR) n'est plus uniquement due au recul de la fréquentation, mais s'explique de plus en plus par une inflexion des prix moyens (RMC). L'un des principaux moteurs de la croissance de ces dernières années semble peu à peu se gripper.

#### Ne pas céder au catastrophisme

Si la situation va mal, s'il ne s'agit pas de dire que tout va bien quand ça va mal, s'il ne s'agit pas d'annoncer des lendemains qui chantent, il ne faut pourtant pas céder au catastrophisme. Les bonnes nouvelles sont rares mais ne boudons pas le plaisir de voir quelques rares destinations afficher des progressions. Dans la moitié Nord, Nantes et Angers ont ainsi réussi à enregistrer des hausses de RevPAR. Ces gains doivent beaucoup à des événements d'ampleur et seront peut-être difficile à reproduire dans les mois qui viennent.

La clientèle affaires va-t-elle revenir en force ? Les prix vont-ils se maintenir ou allons-nous assister à une guerre des prix ? La clientèle française va-t-elle privilégier la destination France pour ses loisirs ? Les interrogations sont nombreuses en ce début d'année, et il n'est pas sûr que les réponses soient toujours favorables au marché hôtelier.



## ANNEXE 4 : Deux moyens de fidélisation du personnel

### Les chèques cadeaux

Sources : Commerce magazine n° 96 octobre 2009



Exonéré de charges sociales, le chèque-cadeau est un moyen facile et économique pour donner un coup de pouce au pouvoir d'achat de vos collaborateurs. Idéal pour marquer la fin de l'année...

### Offrez à vos salariés des chèques-cadeaux

La fin d'année approche et vous souhaitez récompenser et fidéliser vos collaborateurs ? Offrir des chèques-cadeaux est une solution fiscalement intéressante et facile à mettre en place, même sans comité d'entreprise. En effet, ce moyen de paiement, hors alimentaire, est exonéré de charges patronales et salariales si son montant global ne dépasse pas 5 % du plafond mensuel de la Sécurité sociale par an et par salarié, soit 139 euros en 2008. Pour bénéficier de l'exonération même si ce seuil est dépassé, les chèques-cadeaux doivent être attribués pour un événement prévu par la législation (mariage, Pacs, naissance...), leur utilisation doit être en relation avec cet événement et le montant des chèques doit rester inférieur à 139 euros par événement et par an. Sinon, ils doivent être déclarés en avantage en nature et sont donc soumis aux charges sociales.

#### Des chèques mono enseigne et multimarques

De nombreuses enseignes (Auchan, Decathlon, etc.) ainsi que des groupes spécialisés proposent leur propre chèque-cadeau, dont la durée de validité, la valeur faciale ou encore les enseignes partenaires varient. Carrefour propose, par exemple, des cartes d'une valeur faciale minimale de 8 euros et maximale de 1 500 euros, utilisables dans ses hypermarchés. La durée de validité est, au choix, d'un mois à un an et vous pouvez sélectionner, selon l'événement, les rayons où le bon sera valable.

La personnalisation est possible, tout comme une remise de 2 à 5 % à partir de 750 euros de commande. À l'inverse, les chèques-cadeaux multimarques permettent aux bénéficiaires d'avoir accès à un grand nombre d'enseignes. Des services, gratuits et

payants, en plus : personnalisation des chèques (impression d'un nom, d'un logo et d'un message), pochette cadeau, envoi individuel... Par exemple, Tir Groupé (Sodexo) propose, pour son Bon Cadeau Direct, une mise sous pli personnalisée à partir de 0,60 euro par destinataire, le chèque en lui-même étant personnalisable gratuitement (60 caractères). Outre la valeur faciale, vous devrez vous acquitter de frais de port (15 euros) sauf à Paris, Lille, Lyon et Bordeaux, où un retrait en agence est possible. Le Bon Cadeau Direct donne accès à 325 enseignes nationales et 5 000 commerces de proximité. Dans le même esprit, le chèque Cadhoc (groupe Chèque Déjeuner) fédère quelque 450 enseignes. Quant au chèque-cadeau Kyrielles, il est le seul à être valable dans les magasins du groupe Galeries Lafayette (Monoprix, BHY...). En revanche, la Fnac, le Club Med ou encore Conforama sont des enseignes exclusives au Ticket Horizon d'Accentiv/Kadeos (Accor). Dernier-né, le CA DO Chèque (Banque Postale et Natexis Banques Populaires) propose sept valeurs faciales prédéfinies, de 9 à 50 euros. Autre avantage : ils peuvent être commandés à La Poste ou via le conseiller bancaire des deux banques si vous êtes client. De son côté, MaxiChèque ne peut être dépensé que sur des sites d'e-commerce comme Cultura.com, Cdiscount.com, etc. Pour une plus grande liberté d'utilisation, privilégiez les petits coupures, quitte à offrir plusieurs chèques au même salarié, ou optez pour les cartes cadeaux, Kadéos ou Kyrielles par exemple, qui sont valables plusieurs fois. Car, comme vous le savez, la législation interdit aux commerçants de rendre la monnaie sur ce moyen de paiement.



## ANNEXE 4 : Deux moyens de fidélisation du personnel

### Le plan Épargne Entreprise

Sources Néo Restauration Novembre 2008 n° 458

## L'épargne, outil de fidélisation

*En cumulant les versements libres des collaborateurs et l'abondement patronal sur un plan d'épargne entreprise, chaque salarié peut se constituer un capital dans un cadre fiscal privilégié. Illustration dans une PME à Munster (Haut-Rhin).*



**C**réé en 1967, modernisé en 1986, le plan d'épargne d'entreprise (PEE) a été défini par le législateur comme un outil de motivation et de fidélisation des salariés. À l'hôtel-restaurant Verte-Vallée, un 3 étoiles de tourisme et de séminaires à Munster (Haut-Rhin), 94 salariés sur 100 ont souscrit au contrat collectif proposé par le patron depuis 1987. «Avec le PEE, je verse une prime en contournant un certain nombre de prélèvements sociaux, explique Yvon Gautier, fondateur et propriétaire de cet établissement de 110 chambres et 350 places au restaurant. Si j'avais choisi la traditionnelle prime salariale de Noël, un salarié qui toucherait 60 € m'en coûterait 140. Le plan d'épargne est plus efficace, et il permet au collaborateur de se projeter cinq ans en avance. » Cinq ans, soit la durée légale de déblocage des sommes épargnées. Le CIC, banquier partenaire, gère les sommes récoltées dans un fonds commun, et garantit les versements assortis d'un rendement proche des livrets d'épargne. Après abattement de la CSG et de la CRDS, le taux d'efficacité pour les salariés atteint 92 %. Chaque salarié volontaire bénéficie du

même abondement patronal, coefficient 3, plafonné à 2 300 € par an. «Le plan a un coût annuel de 50000 €, pour une masse salariale de 2 millions d'euros, calcule Yvon Gautier. Ce petit investissement a de grands effets sur la fidélisation de l'équipe. C'est bon pour la cohésion.»

### COMME UN TREIZIÈME MOIS

Le turnover s'établit à 20 %. Des jeunes, essentiellement, qui complètent leur formation en passant d'un restaurant à un autre. Certains salariés, suffisamment anciens dans la maison, retirent chaque année une partie de leur épargne pour s'offrir des vacances : 300 € versés en fin d'année, ajoutés aux 900 € versés par l'entreprise, présentent les mêmes effets sur le budget familial qu'un treizième mois de salaire. «Il n'est pas nécessaire de réaliser de gros bénéfices pour proposer un plan d'épargne d'entreprise. Et contrairement à l'intéressement, je favorise les salariés qui restent. Ceux qui ne font plus partie de l'équipe en fin d'année ne sont pas concernés, et je reste libre d'investir», explique Yvon Gautier.

Le spa aménagé à Verte-Vallée a attiré une nouvelle clientèle, et apporté un surcroît d'activité à dix salariés. Yvon Gautier combine le PEE à d'autres outils de gestion du personnel. La pointeuse, mise en place depuis 1999, autorise le calcul exact du temps de travail, à la manière d'une grande entreprise.

Une mutuelle complémentaire maladie couvre l'ensemble des salariés depuis dix ans. «Ce sont de solides arguments pour embaucher dans notre profession, souvent à court d'idées», estime Yvon Gautier.



## ANNEXE 5 : Comment faire face aux absences d'un salarié

Sources : Commerce magazine n° 95 septembre 2008



Dans les petites structures, tel un commerce, les absences répétées et/ou prolongées d'un salarié, qu'elles soient ou non justifiées, sont perturbantes. Zoom sur les solutions.

PAR MAÎTRES JEAN-MARIE LÉGER ET JOACHIM JOSSELIN

# Comment faire face aux absences d'un salarié

### 1 - Le caractère fautif d'absences injustifiées

Des absences répétées et injustifiées présentent un caractère fautif dont la gravité peut motiver la rupture anticipée d'un CDD (cour d'appel d'Aix-en-Provence, 12 juin 2007, JD n° 342938) ou la rupture sans préavis d'un CDI. L'employeur doit toutefois établir la réalité de ces absences et être en mesure de les prouver. Il est donc conseillé, avant toute mesure, d'adresser au salarié absent une mise en demeure de reprendre le travail.

### 2 - La gravité des absences

Pour le cas où le salarié s'est absenté sans motif alors qu'il devait terminer un travail urgent ou si son absence met en péril l'activité de l'entreprise ou sa sécurité – ce qui implique une qualification particulière – une seule absence injustifiée peut constituer une cause réelle et sérieuse de licenciement. En revanche, des absences répétées ne présentent pas nécessairement la gravité requise pour justifier un licenciement sans préavis. L'ancienneté du salarié (CA Paris, 2 mai 2006, JD n°305128), la taille de l'entreprise (CA Paris, 9 mars 2006, JD n°296493) ou la tolérance passée de l'employeur (CA Rouen, 13 décembre 2005, JD n°300843) peuvent priver la faute de la gravité suffisante. Attention, on ne peut reprocher à un salarié son absence à des réunions qui, compte tenu des missions qui sont les siennes, n'entrent pas dans ses fonctions.

### 3 - Quelles sanctions pour des absences injustifiées ?

L'employeur peut, outre des observations verbales, prononcer une sanction disciplinaire. Veillez dans tous les cas à respecter deux règles essentielles. D'abord, un agissement fautif ne peut être sanctionné qu'une fois. Ainsi, si l'employeur a prononcé un avertissement, il ne peut plus prononcer, pour ces mêmes faits, une mesure de licenciement. Ensuite, au-delà d'un délai de deux mois, délai légal de prescription des faits fautifs, (art. L.1332-4 du code du travail), les absences injustifiées ne peuvent faire l'objet de sanction disciplinaire. Mais si cette même faute vient à se répéter, l'employeur peut tenir compte des absences antérieures pour sanctionner plus sévèrement le comportement du salarié.

Par ailleurs, lorsqu'il prononce une sanction disciplinaire, l'employeur est tenu de respecter une procédure spécifique. Les modalités diffèrent selon que cette sanction a ou non une incidence, immédiate ou différée, sur la présence dans l'entreprise, la fonction, la carrière ou la rémunération du salarié.





## ANNEXE 5 : Comment faire face aux absences d'un salarié (suite)

### 4 - Peut-on licencier un salarié absent pour maladie ?

En théorie, les absences justifiées d'un salarié, fussent-elles répétées et prolongées, ne peuvent pas donner lieu à un licenciement. En pratique, ces absences trouvent leur origine dans la maladie du salarié. Et cette dernière ne peut bien évidemment constituer en soi une cause de licenciement. De fait, la loi sanctionne fermement un tel licenciement en le

### 5 - Quelles sont les démarches à entreprendre ?

Il convient d'être vigilant dans la rédaction de la lettre de licenciement. La mention que la maladie prolongée ou les absences répétées pour maladie désorganisent la bonne marche de l'entreprise ne suffit pas. La chambre sociale de la Cour de cassation l'a rappelé dans un récent arrêt en date du 9 avril 2008 (Legifrance n°07-41340).

L'employeur doit donc impérativement se prévaloir de deux éléments. D'abord, de la perturbation du fonctionnement de l'entreprise. Ensuite, de la nécessité du remplacement du salarié. Sachez que la réalité de ces deux points fait l'objet d'un contrôle par les juges, en fonction des circonstances. Celles-ci sont appréciées au jour où le licenciement est prononcé. Les critères d'appréciation sont, notamment, la qualification professionnelle et l'emploi occupé par le salarié ainsi que la taille et la nature de l'activité de l'entreprise : plus l'effectif est réduit et les délais pour l'exécution des travaux impératifs, plus la nécessité de remplacement définitif se fait sentir. En outre, le remplacement définitif d'un salarié absent en raison d'une maladie ou d'un accident non professionnel doit intervenir dans un délai raisonnable après le licenciement, de telle sorte qu'il existe bien un lien entre ce licenciement et l'embauche du remplaçant.

De plus, le salarié remplaçant doit être engagé pour le même volume horaire que le

requalifiant sans cause réelle et sérieuse, avec toutes les conséquences qui en découlent, telles que le paiement d'une indemnité réparatrice.

En revanche, lorsque de manière objective, ces absences perturbent le fonctionnement de l'entreprise et que cette dernière se trouve dans la nécessité de pourvoir au remplacement définitif du salarié, l'employeur peut procéder au licenciement.

salarié licencié. C'est ce qu'a rappelé la chambre sociale de la cour de cassation dans un arrêt du 6 février 2008. Elle a en effet cassé la décision d'une Cour d'appel qui avait considéré comme légitime le licenciement d'une salariée. Son employeur avait ainsi fait valoir que l'absence prolongée de la salariée perturbait le bon fonctionnement de l'entreprise et qu'il avait donc dû recruter une remplaçante. Or, celle-ci a été engagée pour effectuer un volume horaire égal à la moitié du temps de travail de la salariée licenciée. Dès lors, la Cour de cassation a considéré que le remplacement de la salariée dans son emploi n'était pas définitif, l'employeur n'ayant pas rempli ses obligations.

### 6 - Pallier l'absence du collaborateur

Afin de pallier le trouble momentané occasionné par l'absence du salarié, l'employeur n'a pas d'autre possibilité que de recourir à l'engagement d'un autre salarié sous contrat à durée déterminée ou bien, si l'effectif le permet, de répartir la charge de travail du salarié absent entre les collègues de ce dernier.

Sachez que le remplacement dit « en cascade » est admis par la jurisprudence. Ce procédé consiste à affecter le salarié recruté en CDD à un poste différent de celui du salarié absent, le poste de ce dernier étant alors occupé par un salarié de l'entreprise. Le CDD peut être conclu sans terme précis.





## Au bureau ou à domicile jouez la carte de l'élégance tendance en bénéficiant d'un service sur mesure

### Dabbawala, c'est quoi ?

« C'est l'histoire d'une incroyable performance. Depuis plus d'un siècle en Inde, les dabbawalas (littéralement « porteurs de gamelles » en Hindi) collectent et livrent plus de 250 000 repas par jour. Système sans équivalent de par le monde, Dabbawala symbolise un service de proximité, associé à l'efficacité d'une logistique sans faille.

Les repas ou les pièces cocktails, essentiellement à base de produits frais, sont élaborés par notre Chef. Des formules savoureuses et originales pour des idées très tendance.

### Charte Qualité

- . Une production parfaitement sécurisée.
- . Une qualité gustative assurée.
- . Un service de proximité avant tout.
- . Une gamme de boissons spécifique.

### Un nouveau concept éco-durable.

Un set et des couverts en bambou, un panier en toile de jute, un plateau en bois... Les emballages de Dabbawala sont fabriqués à partir de matières naturelles ou recyclées, recyclables ou 100 % biodégradables. En plus d'être respectueux de l'environnement, ils sont si irrésistibles qu'ils sont voués à une seconde vie !

Sélection de vins issus de l'agriculture raisonnée.

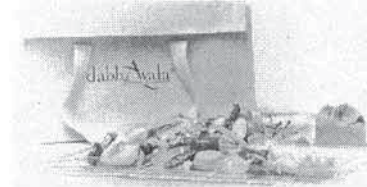
### Une production parfaitement sécurisée.

L'entreprise dispose d'un laboratoire de 250 m<sup>2</sup> aux normes CEE, en conformité avec la

nouvelle réglementation d'août 2008 imposée par Bruxelles. Cette méthode garantit notamment une sélection rigoureuse des fournisseurs et une traçabilité des produits pour une qualité récurrente des prestations.

### Les produits proposés

#### Les paniers repas



Chaque repas est livré dans un panier en toile de jute. Il est accompagné d'un set et de couverts en bambou. De quoi dresser joliment son couvert en un tour de main ! Plusieurs formules au choix dont un repas végétarien.



#### Le « Dabba® »

Manger n'importe où mais certainement pas n'importe quoi ! C'est le concept de ce repas délicieusement pratique (diététique ou gastronomique) et astucieusement présenté. À savourer entre la salle de gym et le bureau ou sur la plage.



## ANNEXE 7 :

### Résultats de l'enquête sur le prix d'acceptabilité d'un panier repas

Source : document interne

Avant de fixer le prix de vente des paniers repas, les responsables de l'hôtel ont réalisé une enquête pour connaître le prix d'acceptabilité du produit présenté ci-dessous.



Cracotte de caviar d'artichauts et carottes au cumim, salade de jeunes  
pousse et copeaux de cantal doux.  
blanc de Volaille yassa, basmati aux oignons confits.  
Fromage du jour.  
Dome Chocolat mandarine. Petits pains.

(Panier en toile de jute, Couverts et Set de table en bambou, serviettes,  
verre jetable inclus, hors boisson et frais de livraison)

Lors de l'enquête, deux questions ont été posées :

- En dessous de quel prix n'achèteriez-vous pas, estimant qu'à ce prix la qualité du panier repas serait insuffisante ?
- Au-dessus de quel prix n'achèteriez-vous pas ce plateau repas ?

Les résultats de l'enquête ont été les suivants

Prix proposés	Nombre de réponses	
	Prix trop faible	Prix trop élevé
12 €	12	0
16 €	34	0
20 €	23	4
24 €	6	14
28 €	0	17
32 €	0	22
36 €	0	11
40 €	0	7



## ANNEXE 8 : Faites-vous connaître par « LE SPONSORING »

Sources : Commerce Magazine n° 99 février 2009

**Image de marque.** Si une action de sponsoring culturel ou sportif ne constitue pas nécessairement une manne financière pour le commerçant, la démarche peut en revanche renforcer sa notoriété. Encore faut-il respecter les règles du jeu.

### FAITES-VOUS CONNAÎTRE PAR « LE SPONSORING »

Faire figurer le logo de son enseigne sur les maillots du club de football de la commune ou sur les tracts annonçant un festival artistique est un outil de communication à la portée des petits commerçants. Une opération de sponsoring vous offre une vitrine supplémentaire et vous permet de diffuser un message axé sur les valeurs qui vous animent telles que le dynamisme ou la citoyenneté.

#### Un marketing de proximité

Le budget communication d'un commerçant correspond généralement à 2 % ou 3 % du chiffre d'affaires annuel, dont un dixième peut être consacré à une action de sponsoring.

Un investissement considérable qui doit impérativement s'inscrire dans un plan de communication cohérent. « *Le sponsoring joue un rôle social. Il permet de faire exister l'entreprise dans un tissu local. Le commerçant doit donc veiller à cibler une action de proximité, de façon à avoir un impact conforme à sa zone de chalandise* », conseille Pascal Chauvin, auteur de *Communiquer avec un petit budget* (Éditions Dunod). Au-delà de l'aspect géographique, l'engagement doit aussi refléter vos valeurs d'entrepreneur et celles de votre commerce, comme le souligne Nasser Negrouche, spécialiste marketing des petites entreprises au sein du cabinet de formation-conseil Priorité Client : « *l'important est*

*d'associer l'enseigne à une action qui puisse relayer des valeurs stratégiques pour l'image de marque du commerçant : protection de l'environnement, implication dans la vie de la cité, solidarité, esprit sportif, aide à l'enfance, promotion des talents artistiques locaux...* » Une sérieuse réflexion doit donc être menée en amont. Si tel n'est pas le cas, le change se résume à un investissement financier sans retombées valorisantes.

#### Des écueils à éviter

« *Le sponsoring répond avant tout à un objectif qualitatif et non quantitatif. C'est un média d'image et non un média de conquête comme le mailing ou la prospection téléphonique* », poursuit Nasser Negrouche. Il est donc d'autant plus important de bien choisir votre partenariat que celui-ci doit être reconduit d'année en année pour réellement consolider votre notoriété. Par ailleurs, si l'aspect financier est un frein pour vous, sachez qu'une action de sponsoring peut être réalisée en numéraire, mais également en savoir-faire ou en nature. Ainsi, un fleuriste peut faire partie des sponsors d'une course cycliste en offrant le bouquet remis au vainqueur, par exemple. Cela permet de mettre en avant la qualité des produits commercialisés.

#### Des éléments à contrôler

Le secret pour ne pas voir le nom de votre commerce noyé parmi tous les sponsors ?

D'une part, profiter de la couverture médiatique de l'événement en proposant, par exemple, de témoigner dans le dossier de presse réalisé pour l'occasion. Cette démarche, courante en communication, vous permet de profiter facilement des retombées presse. Veillez aussi à diffuser des informations relatives à l'événement sponsorisé directement sur votre point de vente, notamment par le biais d'affiches et de prospectus. D'autre part, mettez en valeur le nom de votre enseigne : « *Ce qui compte, au final, c'est le positionnement de la marque. Le logo doit donc être soigné et occuper un emplacement visible* », souligne Pascal Chauvin. Ce dernier élément peut être mentionné dans un document contractuel. Ce contrat doit indiquer si une contrepartie a été négociée. Vous pouvez, par exemple, demander des places pour le festival que vous sponsorisez pour les offrir dans le cadre d'un concours organisé sur votre lieu de vente. La démarche gagne ainsi en intérêt en sensibilisant votre clientèle à l'action en laquelle vous croyez, tout en menant une opération de fidélisation. Enfin, d'un point de vue administratif, vous devez exiger un reçu signé des sommes versées à l'organisme bénéficiaire. Cette dépense étant considérée comme une charge, elle est déductible de votre résultat.

AGATHE JAFFREDO



NE RIEN ÉCRIRE DANS CE CADRE

**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE**

Académie : \_\_\_\_\_ Session : \_\_\_\_\_

Concours : \_\_\_\_\_

Spécialité/option : \_\_\_\_\_ Repère de l'épreuve : \_\_\_\_\_

Intitulé de l'épreuve : \_\_\_\_\_

NOM : \_\_\_\_\_

*(en majuscules, suivi s'il y a lieu, du nom d'épouse)*

Prénoms : \_\_\_\_\_ N° du candidat

*(le numéro est celui qui figure sur la convocation ou la liste d'appel)*

EFE HOT 2

**ANNEXE A**

Annexe à compléter et à rendre avec la copie

**TABLEAU DE BORD ET INDICATEURS COMMERCIAUX**  
Tableau de bord SEEKO'O HÔTEL Janvier-Février-Mars 2009

	Janvier (31 j)		Février (28 j)		Mars (31 j)	
	€	%	€	%	€	%
<b>Hébergement</b>						
Chiffre d'affaires HT	59 330	100 %	.....	100 %	47 988	100 %
Produits d'accueil consommés	1 483	..... %	.....	2,55 %	1 200	..... %
Marge brute hébergement	.....	..... %	.....	97,45 %	.....	..... %
<b>Restauration</b>						
Chiffre d'affaires HT petits déjeuners	5 367	100 %	6 288	100 %	4 219	100 %
Chiffre d'affaires HT Bar	4 096	100 %	6 102	100 %	2 441	100 %
Chiffre d'affaires HT Plateaux repas	7 200	100 %	9 600	100 %	3 450	100 %
Matières consommées	8 475	..... %	.....	52,46 %	6 498	..... %
Marge brute restauration	.....	..... %	.....	..... %	.....	..... %
<b>Autres départements</b>						
Salons	5 000		7 500		3 000	
Téléphone	800		700		300	
Divers (dont parking)	1000		1 200		700	
CA Total	.....	100 %	.....	100 %	.....	100 %
Marge brute totale	.....	..... %	.....	..... %	.....	..... %
Charges de personnel	39 580	..... %	.....	40 %	39 320	..... %
Marge sur coût principal	.....	..... %	.....	..... %	.....	..... %
Frais généraux	30 027	..... %	.....	30,31 %	30 248	..... %
Résultat brut d'exploitation avant amortissement	.....	..... %	.....	..... %	.....	..... %

Arrondir vos résultats à l'euro le plus proche et 10<sup>e</sup> les pourcentages.

**NE PAS DÉGRAFER CETTE LIASSE**



**NE RIEN ÉCRIRE**

**DANS CE CADRE**

### ANNEXE A (suite)

Annexe à compléter et à rendre avec la copie

#### TABLEAU DE BORD ET INDICATEURS COMMERCIAUX Indicateurs commerciaux du SEEKO'O Hôtel

	Janvier (31 j)	Février (28 j)	Mars (31 j)
Nombre de chambres louées	349	.....	279
Nombre de clients hébergés	471	529	363
Taux d'occupation	.....	30 %	.....
Nombre de petits déjeuners	402	.....	316
Nombre de consommations bar clients hôtel	48	79	32
Nombre de consommations bar clients séminaires	240	320	115
Nombre de consommations bar clients extérieurs	32	40	19
Taux de captage bar	.....	.....	.....
Taux de captage petits déjeuners	.....	89,04 %	.....
Prix moyen chambre H.T.	.....	171 €	.....
REVPAR	.....	.....	.....
Prix moyen petit déjeuner	.....	.....	.....

**Détail des calculs pour le mois de janvier :**

Taux d'occupation :

Taux de captage bar :

Taux de captage petits déjeuners :

Prix moyen chambre :

REVPAR :

Prix moyen petit déjeuner :



**NE RIEN ÉCRIRE**

**DANS CE CADRE**

## ANNEXE B

Annexe à compléter et à rendre avec la copie

### L'ABSENTÉISME

Cas	Question	Réponse		Justification de la réponse
		oui	non	
Une salariée s'absente fréquemment, sans raison, depuis qu'elle a signé son CDI le mois dernier	La direction peut-elle licencier cette salariée ?			
Une femme de chambre, employée à plein temps, est absente régulièrement depuis 3 mois suite à des problèmes de santé. Ses collègues présents doivent se répartir sa charge de travail.	La direction peut-elle licencier cette femme de chambre ?			
	La direction peut-elle engager à titre définitif un salarié à temps partiel pour remplacer la femme de chambre malade ?			



NE RIEN ÉCRIRE

DANS CE CADRE

## ANNEXE C

Annexe à compléter et à rendre avec la copie

### LES ÉVÈNEMENTS À SPONSORISER

Évènements	Sponsor possible		Justification
	oui	non	
<b>Le XXIIIème salon des antiquaires</b> Parc des expositions à Bordeaux Lac			
<b>Sculptures en ville</b> 12 œuvres à découvrir au gré de la promenade dans les rues de Bordeaux			
<b>Équipe de football des girondins de Bordeaux</b>			
<b>Tournois international de hockey sur glace</b> Patinoire Mériadeck de Bordeaux			
<b>Bordeaux Teenage Rock Festival</b> Salle Rock school Barbey à Bordeaux			
<b>Maison Eco-citoyenne mobile</b> Ateliers, animation et exposition sur le thème de l'écologie urbaine et du développement durable			