



Le spa manager d'hôtel : manager hôtelier avant tout

Définitions et classification des spas

La très grande variété des usages du mot «spa» nous incite à commencer par définir précisément ce terme: le spa est un lieu dédié au bien-être, à la remise en forme par une variété de soins professionnels dont une partie au moins est à base d'eau. Selon le cas, la présence de l'eau est plus ou moins forte sous la forme d'espace commun (piscine, bain bouillonnant, sauna et hammam) ou privatif (cabine de soins divers; baignoires, hydrojets, massage sous affusion). L'eau utilisée peut provenir d'origines diverses et donc avoir des vertus spécifiques ou pas; eau du réseau public, sources thermales (*thermal spa*), eau de mer (thalassothérapie ou *sea water spa*). Pour simplifier, on peut classer ces lieux en deux catégories: ceux qui sont associés à une unité d'hébergement (spas d'hôtels, de villages vacances, de camping parfois nommés *destination spas*) et ceux qui ne le sont pas (communément nommés spas urbains ou *day spa*).

Le marché actuel du spa dans le monde

La taille du marché est difficile à évaluer justement en raison du manque de précision de la notion et de l'absence de classement administratif strict. D'une manière générale, le contrôle administratif de l'activité est relativement faible, ceci malgré les risques liés à l'usage de l'eau (par exemple un bain bouillonnant mal entretenu peut vite devenir dangereux pour l'utilisateur) ou à la manipulation du corps du client.

Toutefois, tout le monde s'accorde à dire que le nombre d'établissements a considérablement augmenté au cours de la dernière décennie (par exemple, selon International Spa Association, le nombre de spas aux USA est passé de 5'700 en 1999 à 19'900 en 2010). En Europe, selon Global Spa Summit, c'est en Allemagne que le nombre de spas est le plus important (3971 spas en 2010, avec un CA moyen de 1,03 millions US\$), la France étant le second marché européen avec 2'746 spas (CA moyen: €840'000).

Novotel Thalassa
Sea & Spa et son institut
de thalassothérapie, Dinard –
France | Groupe Accor

Crédit photo: © Didier Chazal

On peut estimer à plus de 15 000 le nombre de spas en Europe occidentale et la croissance se poursuit. Dans cet ensemble, les spas urbains occupent la part principale (66 % selon GSS) et les spa d'hôtels seulement 25 %, soit, tout de même près de 4 000 établissements en Europe. Souvent de dimensions plus importantes que les Day Spas et avec des niveaux d'équipement parfois remarquables, le spa d'hôtel est un vecteur d'image et un outil promotionnel pour l'établissement dans son ensemble. Dans les lignes qui suivent, il ne sera question que de ce dernier type: le spa d'hôtel.

Structure et organisation d'un spa d'hôtel

Un gros spa d'hôtel occupe une surface qui dépasse les 1 000 m² répartis en espace d'accueil et de circulation (environ 30 % de l'ensemble dans les cas classiques), en cabines de soin et en espace commun (piscine, hammam, solarium, tisanderie, ...). Ce type de spa occupe généralement plus de 15 employés et jusqu'à une cinquantaine pour les plus gros, 3 ou 4 pour les plus petits. Les services offerts sont variés et assez fréquemment renouvelés, c'est un impératif commercial; traditionnellement on distingue les soins d'esthétique, les «soins secs» du corps (massages/modelages divers) et les soins humides (massages/modelages sous affusion, bains, ...) auxquels s'ajoutent parfois sophrologie, yoga, méditation, ... A l'opposé, certains spas d'hôtels peuvent être de dimensions beaucoup plus modestes avec des services restreints.

Un spa d'hôtel n'est pas un spa urbain; la complexité managériale y est plus importante. Tout d'abord, il n'est pas rare que le spa et l'hôtel soient l'objet de gestion indépendante (concession, mandat de gestion indépendant, franchises séparées) ou contrainte (accord exclusif avec les marques cosmétiques); évidemment, cela peut compliquer la tâche du spa manager. Lorsque la gestion de l'hôtel et du spa sont indépendantes, l'incompréhension entre les deux managements n'est pas rare, alors même que le succès devrait résider dans la synergie; par exemple, le spa manager estime que l'hôtel ne lui envoie pas assez de clients, ne participe pas assez

aux ventes croisées tandis que les managers de l'hôtel regrettent que la capacité d'accueil du spa ne soit pas prioritairement/exclusivement réservée aux clients de l'hôtel.

Du point de vue plus commercial, un spa manager d'hôtel, contrairement à celui du spa urbain, s'appuie sur une couverture des besoins plus large (le client peut dormir et manger sur place, se divertir) ce qui est un très sérieux atout, si on sait en tirer profit, mais cela oblige à raisonner dans le cadre d'une gamme de services, avec la mise en cohérence de l'offre, de la complémentarité, mais aussi avec de la concurrence interne, des risques qualité liés à la coordination de l'ensemble. Par exemple, les techniques d'optimisation du chiffre d'affaires à l'œuvre dans les hôtels, le *revenue management*, incite à penser en termes de revenu global et non au seul niveau du département hébergement. On est, de toute façon, loin de savoir optimiser indépendamment le chiffre d'affaires du spa comme on le fait, parfois, pour les chambres. Il faut dire que l'affaire est autrement complexe.

L'aspect primordial de la gestion de l'équipe

Comme tous les managers en hôtellerie, c'est la gestion des équipes qui absorbe le plus le temps du spa manager. Pour Franck Bouffieux, directeur de Thalgo Spa Management (une dizaine de spas en gestion, une trentaine de créations dans le monde) le management des équipes occupe banalement 50 % du temps du manager. Recruter, former, contrôler, motiver, parfois remplacer le personnel absent ou seconder pour les soins (surtout dans les petits spas pour ce dernier point, mais ce n'est pas une activité managériale, nous l'écartons de notre propos) tout cela consomme temps et énergie, d'autant plus que le rôle de ce personnel est très particulier. En effet, comme la plupart des activités de services, le spa est une servuction au sein de laquelle le personnel en contact avec la clientèle joue un rôle particulièrement important. Au sein d'un spa le savoir-faire technique est un soutien à l'intelligence relationnelle; le personnel de soin partage



JEAN-JACQUES CARIOU

Diplômé de l'Université de Paris 1 Sorbonne. Professeur agrégé de marketing.

Co-créateur et enseignant en licence professionnelle « Management des centres de bien-être et de remise en forme par l'eau », Institut du Thermalisme de Dax (Université de Bordeaux). Jean-Jacques Cariou enseigne principalement à l'École Hôtelière de Bordeaux-Talence et selon les époques à l'Université de Paris 1 Sorbonne, à l'École de Management Hôtelière de Savignac, en MBA « Hospitality » de l'École Supérieure de Gestion à Paris. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages aux éditions BPI dont le « Dictionnaire de marketing, spécialisé pour les activités d'hôtellerie et de tourisme ».

Co-fondateur d'ACTIF HTR, il est également consultant auprès d'entreprises du secteur hôtelier pour les questions de positionnement, d'études de marchés, de faisabilité de projets.

DEUX MANIÈRES DE VOIR LE SPA D'HÔTEL... ET SON SPA MANAGER

Le Spa d'hôtel comme vecteur d'image

Le spa est considéré comme un moyen de valoriser les chambres, d'aider à les remplir, de satisfaire la clientèle hôtelière.

Le rôle du responsable est essentiellement limité au maintien de la qualité du spa.

Le Spa d'hôtel comme centre de profit

Outre l'intérêt au niveau de l'image de l'hôtel, le spa doit participer directement à la marge de l'établissement.

Le responsable manage le spa comme n'importe quel autre centre de profit: son action s'inscrit d'abord dans le cadre de la recherche de rentabilité.

JOURNÉE TYPE | Marlène Belvalette Spa Manager U Spa, Hôtel Fouquet's Barrière, Paris

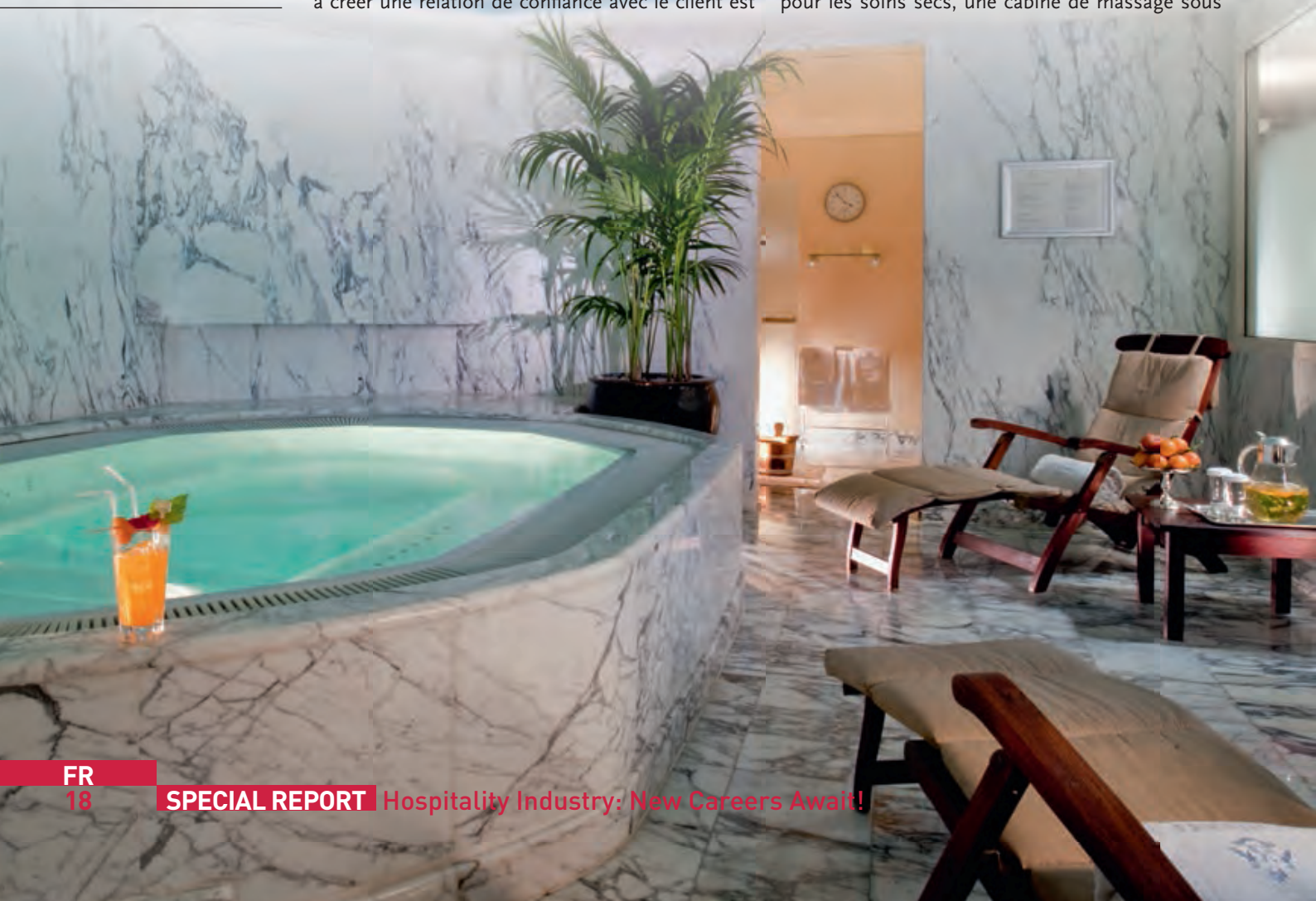
- ▶ 7h, ouverture du Spa, telle une gouvernante générale: vérification de toute la partie technique, hygiène, sécurité et mise en place du Spa.
- ▶ Vérification du planning d'activité du jour, accueil des clients et journalistes, gestion des mails et réservations ainsi que point sur le CA.
- ▶ 9h, réunion avec tous les chefs de services de l'hôtel afin de faire un point sur l'activité générale et les clients en arrivée du jour.
- ▶ Passations de consignes du jour au personnel.
- ▶ A partir de 10h, gestion commerciale, marketing, administrative et financière.
- ▶ Suivi de la clientèle « membres ».
- ▶ Personnel: plannings, formations, préparation des entretiens d'évaluation réunions spa, challenges spa et/ou certains services de l'hôtel.
- ▶ Organisation de clients mystères afin de vérifier l'application des standards de qualité.
- ▶ Rendez-vous avec les différents services de l'hôtel ou bien fournisseurs mais encore Direction générale afin de valider les actions en cours.

une intimité avec le client qui est sans équivalence dans le monde de l'hôtellerie. Ce personnel est en contact physique avec un client dénudé, dans un espace réduit et clos (la cabine et parfois la chambre lorsque l'établissement y propose certains soins), le contexte est très différent de celui des autres services hôteliers. Avant même la satisfaction ou la réalisation de ventes additionnelles, la capacité de ce personnel à créer une relation de confiance avec le client est

nécessaire au déroulement même du service. Cette relation nécessite beaucoup de finesse et de subtilité, sans oublier le savoir-faire technique, malgré cela elle est confiée à des salariés souvent faiblement qualifiés, parfois peu expérimentés. C'est au spa manager d'évaluer la performance technique – le protocole de soin est-il respecté? – et surtout relationnelle de chaque employé. C'est donc une évidence, le spa manager doit parfaitement connaître les soins, les protocoles, les clients, leurs attentes et au-delà, leurs désirs. Il lui faut également savoir évaluer son personnel au niveau technique et relationnel. Sur le premier aspect, la maîtrise technique, le contrôle est classique; contrôle des gestes, des protocoles d'utilisation des produits et des équipements. D'un point de vue relationnel, le spa manager ne peut évaluer la performance que par le double dialogue permanent avec son équipe et ses clients. C'est à partir de cette évaluation qu'il pourra agir au niveau de l'équipe: formation, stimulation, recrutement. Évidemment, cela s'ajoute et se mêle aux tâches d'administration de l'équipe qui peuvent être particulièrement complexes, le planning par exemple est un exercice redoutable: Nathalie Le Bagousse, responsable thalasso chez ACCOR Thalassa Sea and Spa en fait l'une des activités principales du spa manager. L'objectif du planning est de mettre au bon moment, le bon salarié devant le bon client, dans la bonne cabine et rien n'est tout à fait polyvalent: une esthéticienne ne peut pas faire de massage, un hydrothérapeute n'a pas forcément de compétence pour les soins secs, une cabine de massage sous

Le Meurice Paris, Spa Valmont

Crédit photo:
© The Dorchester Collection



« Le spa manager doit-il savoir réaliser les soins ?
Autant qu'un directeur de la restauration
doit savoir faire la cuisine !

Le spa manager doit-il pratiquer des soins ?
Aussi souvent qu'un directeur de la restauration
pratique la cuisine ! »

Jean-Louis GOUBE, General Manager
Hôtels Barrière et Spark, soins sport et spa, Enghien-les-Bains

affusion ne peut servir à l'application de pierres chaudes, ... Bien sûr, le manager cherchera à rendre son équipe flexible par la formation et la pluri compétence, l'organisation, les salariés et le client y trouveront un avantage. Cette flexibilité reste toutefois relative. Pour compliquer le tout, chaque client compose son séjour au sein du spa avec ses propres exigences/contraintes d'emploi du temps (y compris pour les achats impulsifs), en sélectionnant ses soins à partir d'une gamme généralement large. Enfin, les soins ne peuvent s'agencer dans un ordre aléatoire, il faut l'intégrer dans le planning. On imagine assez vite la complexité de la tâche ; l'optimisation modélisée n'est pas pour demain mais la maîtrise d'un des logiciels spécialisés du secteur est une aide indispensable.

Le spa manager est aussi membre de l'équipe d'encadrement de l'hôtel et à ce titre doit comprendre le séjour client dans son ensemble, savoir interagir avec les autres services, intégrer un raisonnement qui dépasse la simple logique d'optimisation du spa. Par exemple, comment définir, question classique, la place de la clientèle locale dans la stratégie du spa ? La réponse dépasse l'objectif d'optimisation du chiffre d'affaires du spa, la question peut se transformer en « Comment concilier l'apport de clientèle locale sans nuire à la clientèle hébergée (disponibilité du spa, mix clients dans les bassins, quiétude du lieu) » qui soulèvera certainement « A-t-on exploité toutes les possibilités pour augmenter le taux de captage de la clientèle hébergée ? ». On le voit, le spa peut être une ressource pour les autres départements, lesquels peuvent également beaucoup apporter au spa manager.

Interagir avec le client, commercialiser, penser l'innovation, la réussir, maîtriser la qualité.

Le spa manager fait lui-même partie du « personnel en contact », il a aussi à faire avec le client :

- il assume une partie de la relation avec le client, en particulier pour les VIPs,
- il traite les exceptions, réclamations, demandes spécifiques, il commercialise en interne (cross selling, up selling au sein du spa comme dans tout l'hôtel) et en externe.

Cette capacité de contact avec le client lui est nécessaire à plusieurs titres :

- au niveau commercial car certains clients attendent ce contact de lui,
- au niveau managérial car sa légitimité auprès de son équipe se démontre aussi devant le client,
- au niveau de l'innovation car c'est en partie en face du client qu'il peut comprendre les attentes, les désirs, les tendances et par là même imaginer l'évolution du spa.

Bien sûr, cette inspiration sera amendée, complétée par d'autres sources ; le spa manager ne saurait se dispenser d'être en veille permanente auprès de son équipe autant que sur le marché où les modes et tendances plus ou moins pertinentes fleurissent ; benchmark concurrentiel, presse professionnelle, salons, formation continue nourrissent donc également son inspiration.

Il lui faut donc penser l'innovation puis la conceptualiser avec les fournisseurs divers (matériels, produits cosmétiques, architectes, designers). Dès la mise en place du spa, il faut sans cesse le faire évoluer avec la participation de toute l'équipe, être à l'écoute de la demande des clients et s'enrichir de toute source d'inspiration extérieure.

En plus des aspects commerciaux, il va falloir intégrer les contraintes techniques, financières et humaines afin de convaincre le General Manager et/ou l'investisseur de la faisabilité de son projet. Chacun le sait la réussite de l'innovation ne s'arrête pas à la conceptualisation ; encore faut-il réussir l'introduction auprès des équipes et des clients. Mettre en place la formation, faire évoluer l'organisation, marketer l'offre et la commercialiser et enfin contrôler, piloter, ajuster, adapter.

Contrôler l'activité

Le contrôle de la performance ne s'envisage évidemment pas seulement dans le cadre du lancement d'une innovation. Le spa manager, comme tout manager, a en charge l'évaluation de la performance de son service. En matière de spa, les outils du contrôle de gestion sont encore largement en devenir, mais les tableaux de bord fleurissent et chacun y va de sa batterie d'indicateurs : rentabilité et ratios par soin, par client, par cabine, par heure, mesures de productivité mais beaucoup reste à faire et c'est une condition à l'optimisation du fonctionnement économique et commercial. ... d'autant plus que le contexte hôtelier brouille un peu les cartes : souvent le spa permet de valoriser une autre activité de l'établissement (la vente de chambres par exemple). Souvent la rentabilité médiocre est reprochée au spa manager alors même que, au-delà de son propre résultat, le spa peut parfois participer très activement à la performance de l'ensemble de l'établissement, le problème étant la mesure de cet apport. Nous sommes, par exemple, très surpris d'entendre le directeur financier d'un *resort* en thalassothérapie sur la côte atlantique en France affirmer que le centre de thalasso est le point faible de la rentabilité



JEAN CAMBAR

Pharmacien diplômé de la Faculté de Bordeaux. Professeur à la Faculté de Pharmacie de l'Université Bordeaux-Ségalen. Doyen honoraire de cette même faculté. Directeur de l'Institut du Thermalisme de Dax, l'une des composantes de l'Université Bordeaux-Ségalen.

Il a enseigné et dirigé des recherches toute sa carrière dans les domaines de la biologie cellulaire et de la physiopathologie rénales. Il dirige actuellement l'Institut du Thermalisme de Dax, structure universitaire unique en France dédiée à la formation et à la recherche dans le domaine des eaux de santé et de bien être. Il coordonne, avec son équipe, le développement de formations originales et spécifiques (licences professionnelles) et de thématiques de recherche sur le contrôle et la gestion des eaux de santé.

du resort alors que, selon toute évidence, c'est cette activité qui a elle seule justifie l'existence de l'ensemble (supprimez la thalasso... vous viderez les chambres et le restaurant!).

Formation et évolution du spa manager

Le spa manager a donc des responsabilités diverses : le management de son équipe, l'évolution et la maintenance du spa et des soins proposés, la performance financière et commerciale. Il doit disposer d'un ensemble assez large de compétences, certaines s'acquièrent assez bien par la formation initiale (marketing, contrôle de gestion, réglementation, gestion des équipements..) nécessairement complétée par l'expérience terrain. Compte tenu du niveau et de la variété de la technicité, cette formation doit s'envisager dans le cadre d'un établissement de l'enseignement supérieur : Université, Ecole de management hôtelier, Ecole supérieure spécialisée. Pour d'autres compétences c'est l'expérience qui assure l'essentiel (le management de l'équipe, la relation client, l'interaction avec les autres managers) même si la formation peut accélérer l'apprentissage rien ne remplacera quelques mois ou quelques années face au client, au planning, dans l'assistance au spa manager, avant d'assurer soi-même la responsabilité.

Deux parcours pertinents semblent se dégager, la voie esthétique ou la voie hôtelière complétée dans les deux cas d'une formation «spa management». Les formations initiales spécifiques au spa

management sont aujourd'hui assez nombreuses. Comme l'affirme Katia Schaufhauser (spa manager à l'Hôtel du Palais de Biarritz), la filière se professionnalise. Les formations sont quasi exclusivement dispensées dans des écoles d'esthétique, qui ont trouvé là une manière d'étendre et de valoriser leur catalogue de formations. Hors école d'esthétique, l'exception notable est la Licence professionnelle «Management des centres de remise en forme et de bien être par l'eau» en association entre une Ecole Hôtelière (Bordeaux-Talence) et l'Institut du Thermalisme (Université de Bordeaux-Segalen). Cette formation apporte aux étudiants ou aux professionnels une formation transversale pluridisciplinaire indispensable à la variété des facettes du métier, prenant en compte les aspects techniques, esthétiques et managériaux complémentaires. De plus, beaucoup de programmes de management hôtelier, en général au niveau Master ou MBA, intègrent aujourd'hui un module «spa management». Enfin, des compléments de formation, ciblés et de courte durée, semblent être aussi un moyen efficace d'assurer des évolutions de carrière.

La voie esthétique améliore la flexibilité et l'employabilité immédiate, en particulier dans les petites

Combien gagne un spa manager d'hôtel ?

De € 2500 à € 3500 brut / mois
plutôt moins pour un débutant, dans un petit spa, en province ;
plutôt plus pour un manager expérimenté, dans un gros spa, dans une capitale.
Les plus gros salaires de spa managers en Europe avoisinent les € 7500 brut / mois.

DEUX VISIONS DU SPA MANAGER EN HÔTELLERIE		
	Le spa manager : UN TECHNICIEN	Le spa manager : UN MANAGER (!)
PARCOURS TYPE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La voie «esthétique» Exemple : formation esthétique + formation spa management + expérience «cabine» 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La voie managériale Exemple : formation hôtelière + formation spa management + expérience management
INTÉRÊT	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pour l'employeur : Flexibilité entre encadrement et production de soins. Formation des équipes. ▶ Pour le salarié : Bonne employabilité à court terme. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pour l'employeur : Capacité managériale plus importante en particulier dans un contexte hôtelier. ▶ Pour le salarié : Evolution possible vers d'autres services. Le spa management n'est qu'une étape dans la carrière.
LIMITES	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pour l'employeur : Vision managériale limitée (en particulier au niveau de l'intégration du contexte hôtelier). ▶ Pour le salarié : Evolution post spa management limitée... le spa management est une finalité. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pour l'employeur : Flexibilité plus réduite : le spa manager ne peut pas pratiquer les soins. ▶ Pour le salarié : Employabilité limitée auprès des tenants, assez nombreux, de la vision «spa management technicien».



structures où le spa manager est souvent appelé à produire une partie des soins, à former le personnel. La voie hôtelière apportera des compétences plus managériales ; les parcours et les cursus en hôtellerie sont depuis longtemps très imprégnés de management (gestion des ressources humaines, marketing, contrôle de gestion, finance, droit du travail, ...). Cela permettra une meilleure intégration du spa à la structure hôtelière qui est, selon nous, une des clés du succès pour le spa comme pour l'hôtel. Par ailleurs, ce second parcours autorise une meilleure mobilité au sein de l'hôtel, de la chaîne, du groupe hôtelier et du secteur hôtelier en général.

Aujourd'hui déjà de nombreux spa managers, souvent issus de la voie esthétique, ont le sentiment d'être dans une impasse, alors même qu'ils sont encore jeunes. Les possibilités d'évolution du spa manager sont finalement assez réduites : évoluer vers le conseil et la formation ? Les opportunités sont réduites et elles le seront plus encore lorsque que le parc de spas sera stabilisé. Créer son propre spa ? Les investissements pour un beau spa sont lourds et donc dissuasifs pour beaucoup. Devenir commercial/formateur spa pour une marque cosmétique ? Le nombre potentiel de postes est assez réduit. Chercher à diriger un spa plus grand et/ou plus beau, évoluer vers les centres de thalasso, de thermalisme, de rééducation, de thermoludisme, de balnéothérapie ? Les possibilités existent mais compte tenu du faible *turn-over* dans les établissements les plus intéressants, chacun trouvera une limite à cette stratégie. Par contre, avoir une corde hôtelière à son arc permet de valoriser l'expérience du spa dans des parcours de management d'autres services et, pourquoi pas, vers la direction générale d'un établissement.

Deux parcours donc et les avis peuvent être tranchés ; selon Sylvaine Declèves, Spa manager Le Meurice à Paris, on devient spa manager par le BTS esthétique et une expérience de 5 à 10 ans en cabine.

A l'opposé, selon Franck Bouffieux (Directeur Thalgo Spa Management) « Si on écoute les recruteurs, il faut avoir fait une école de spa manager, si on écoute les exploitants, et je suis d'accord : il faut avoir déjà manager des équipes, quel que soit le secteur d'activité ». La question n'est pas anodine et ne se résume pas au recrutement du spa manager, mais plus profondément à la place du spa dans l'hôtel et à la définition de la mission du responsable : technicien du spa ou manager ? Deux écoles, donc. Nous nous rangeons sans hésitation à la seconde : un spa manager, comme son nom l'indique, doit être avant tout un manager ! L'expérience préalable du spa manager doit se chercher plutôt dans la relation clientèle au sein d'un spa, dans l'encadrement des hommes (ou plutôt des femmes), dans la capacité à innover et dans le contrôle de gestion que dans la pratique des soins. Néanmoins, comme nous l'avons déjà précisé, des notions techniques et esthétiques semblent un complément très souhaitable, sinon indispensable, au bagage de compétences du manager.

Pour conclure sur une note positive, il nous semble intéressant de voir le spa management prendre place peu à peu dans les parcours professionnels des *general managers (GM)* d'hôtels. En effet, des modules « spa management » apparaissent dans les formations initiales de management hôtelier (master ou MBA) et dans certaines formations continues (avec la *Professional certification in spa management* de Lausanne Hospitality Consulting). Enfin, certaines chaînes hôtelières inscrivent le spa management dans le parcours de leur futurs GM. Tout cela ne peut que renforcer l'idée selon laquelle le succès du spa dans un hôtel est surtout de source symbiotique ; tout ce qui rapproche le spa manager de l'hôtel renforce l'ensemble hôtel-spa, tout ce qui l'éloigne l'affaiblit.

Jean-Jacques Cariou
et Jean Cambar

*U Spa – Hôtel Fouquet's
Barrière, Paris*

Crédit photo : © Lucien Barrière