

EXTRAIT DU MAGAZINE

spa.
BEAUTE



Doc. Spa Cinq Mondes du Monte-Carlo Bay Hotel & Resort.

LE MAGAZINE DES DÉCIDEURS
spa | beauté | bien-être | santé

N°49 | MAI 2019 | 8€



Pourquoi votre spa hôtelier PERD-IL DE L'ARGENT chaque année ?

..... par Lionel VINCIGUERRA et Mike BLACKMANN, LV Riviera Spa

Lionel Vinciguerra et Mike Blackmann sont à la tête de LV Riviera Spa qui fêtera bientôt sa septième année d'existence et dont l'activité principale est la gestion complète de dix spas hôteliers en France. Ils ont donc une belle expérience et une vision très claire des raisons qui font qu'un spa hôtelier est rentable ou pas...



L'ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES SPAS HOTELIERS

Mike Blackmann

La création d'un spa dans des hôtels est passée de simple tendance, il y a quelques années, à quasiment indispensable de nos jours.

Il n'y a pas un seul projet d'hôtel 4 étoiles d'au minimum 50 chambres qui ne se pose pas la question de la création d'un spa.

On le compare souvent à l'engouement pour la création d'une zone fitness observée il y a 10/15 ans.

«Une salle de fitness serait profitable à mon hôtel ? Je vais en aménager une».
Oui mais... Une fois les machines en place, les charges d'exploitation sont très faibles.
C'est bien évidemment totalement différent pour le spa, il y a de nombreuses charges d'exploitation dont la plus importante : la masse salariale.
Bien-sûr du chiffre d'affaires sera généré mais rarement assez pour combler les charges...

POURQUOI CONSTRUIRE UN SPA ?

Lionel Vinciguerra

Quand un investisseur ou un directeur général souhaite créer un spa, les trois premières raisons sont :

- 1 - Se différencier des concurrents en proposant une offre supplémentaire.
- 2 - Augmenter le taux d'occupation des chambres (la moyenne constatée est de 8,5 %).
- 3 - Augmenter le prix moyen des chambres.

ET LA RENTABILITÉ ALORS ?

Mike Blackmann

Généralement, au bout de 12 à 24 mois d'exploitation et à la lecture du résultat d'exploitation du spa, un quatrième point est en effet évoqué, comment le rentabiliser ?

La question de la rentabilité commence à se poser après que des axes stratégiques ont été donnés à l'équipe en place, ce qui signifie faire adhérer les spa praticiennes à la difficile épreuve de «l'acceptation du changement», mais ce sujet essentiel de management nécessiterait un magazine hors-série complet.

Il est donc primordial dès le départ de répondre à toutes les questions de toutes les étapes.

LES QUESTIONS À SE POSER EN TANT QU'INVESTISSEUR OU DIRECTEUR

Lionel Vinciguerra

Quelles questions, mais aussi et surtout quand ont-ils le temps de le faire ?

Aujourd'hui, les directeurs doivent être à la fois responsable RH, communication, commercial, marketing, chef de réception, gérer le house keeping, parfois être aussi chef de salle, chef de cuisine, voire serveur en cas de rush...

Ce sont de vrais capitaines d'équipe qui sont sur le court et plus des présidents de club qui restent dans les bureaux avec une vision uniquement macro de l'hôtel. Alors quand la question du spa se pose, ils seraient bien évidemment capables d'apprendre ce nouveau métier et de mettre en pratique un nouveau savoir-faire, mais au détriment de quelle autre activité dans l'hôtel ? Tout le monde sait que ce qui rapporte de l'argent pour un hôtelier, c'est la vente des chambres.

Gérer un hôtel et lancer-gérer un spa sont de vraies activités distinctes, nécessitant par définition du temps, de nouvelles connaissances et des étapes bien précises.

Mike Blackmann

Pour lancer et rendre prospère l'activité du spa, un directeur doit avoir le temps de définir et suivre 5 grandes étapes incontournables :

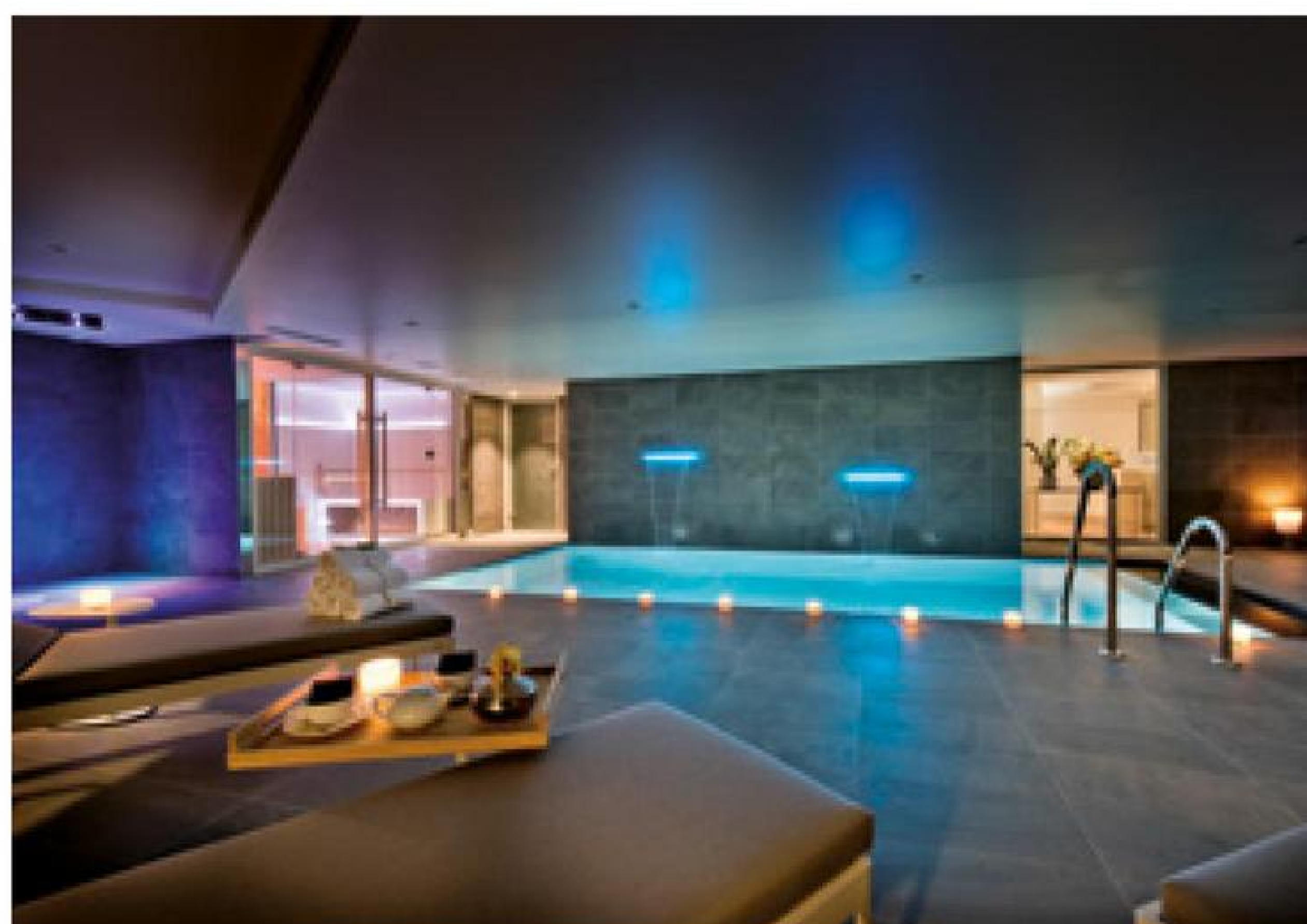
1) L'aspect architectural

- Taille du spa ou plus précisément la zone humide, c'est elle qui va attirer les premiers clients.
- Taille et nombre de cabines, ce sont elles qui vont générer 80/90 % du CA, il ne faut pas les négliger.
- Taille des annexes : vestiaires, réception, stockage vitrine, circulation...
- Type et nombre d'équipements.
- Etc.

2) Modèle économique

- Accès spa inclus dans le prix des chambres ou en supplément ?
- Attention un hôtel de 150 chambres rempli à 100 %, c'est potentiellement 300 clients qui voudront aller au spa le samedi...
- Or, cette gestion de flux est cruciale pour les avis des réseaux sociaux, trop de personnes en même temps dans le spa engendreront des commentaires négatifs sur la qualité ou sur l'hygiène... Une segmentation par le prix en faisant payer tous les clients, même une petite somme est l'une des solutions.
- Acceptation et condition d'accès de la clientèle extérieure.
 - Jours et horaires d'ouverture.
 - Nombre de salariés.
 - Marque partenaire, soins à la carte et tarifs pratiqués.
 - Choix d'un logiciel performant pouvant mesurer les indicateurs de performance du spa.
 - Une étude du marché local est indispensable pour affiner les choix.

Le facteur humain est la partie la plus difficile et la plus importante du spa



Golden Tulip Sophia Antipolis.



KP Saint Priest.



Kyriad Prestige.

8 *Le gestionnaire de spa peut mutualiser de nombreuses actions*

De ces deux grands axes, va découler un CA de croisière. Ensuite viennent les questions d'exploitation :

3) Comment développer le CA afin d'aller au-delà d'un chiffre de croisière ?

- Le marketing à mettre en place (partenariats, réseaux sociaux, médias...).
- Les offres/packages à mettre en avant dans l'hôtel et aux clients extérieurs.
- Les ventes additionnelles.
- Etc.

4) Comment optimiser les charges ?

- Maîtrise et suivi de toutes les dépenses.
- Lingerie.
- Consommables pour le spa.
- Consommables pour les cabines.
- Etc.

5) Le facteur humain

C'est certainement la partie la plus difficile et la plus importante.

On peut répondre à toutes les questions possibles. Si l'équipe en place n'est pas bien formée, pas motivée, en arrêt maladie ou si les congés ne sont pas bien gérés, c'est la catastrophe assurée.

La partie cruciale à se poser est le nombre de salariés qui dépendra :

- du nombre de cabines,
- de l'amplitude horaire,
- du chiffre d'affaires,
- de la polyvalence et de l'envie de la spa manager à soulager son équipe en réalisant des soins.

Dans le cas contraire, deux options sont possibles, refuser des soins, donc du CA ou faire appel à davantage de masse salariale, donc augmenter les charges.

L'EXEMPLE CONCRET

Voici un tableau d'exploitation pour un spa classique de 350 m² en périphérie du centre-ville avec quelques offres spa concurrentes, dans un hôtel 4* de 90 chambres avec 3 cabines dont une duo et une zone humide de 200 m² avec un bassin à expériences/grands Jacuzzis.

Lionel Vinciguerra

Il faut savoir qu'un spa avec des chiffres optimisés est un spa qui a répondu aux cinq axes évoqués précédemment et continue à s'y référer quotidiennement.

Lors des audits que nous réalisons, la plupart des lignes d'analyse sont proches d'un spa optimisé comme vous pouvez le voir, or... le résultat final est flagrant.

On passe d'un spa à 10 % de rentabilité à un spa très déficitaire avec une perte aux alentours des 6 chiffres par an !

	Chiffres optimisés		Chiffres constatés lors des audits	
	Mensuel HT	%	Chiffres constatés	%
Chiffre d'affaire HT	30 000 €	100 %	25 000 €	100 %
Salaires praticiennes	14 100 €	47 %	17 000 €	68 %
Free lance	1 500 €	5 %	3 000 €	12 %
Serviettes / Tongs	2 400 €	8 %	3 000 €	12 %
Consommables cabines	1 500 €	5 %	2 000 €	8 %
Marketing	1 500 €	5 %	2 000 €	8 %
Frais divers	900 €	3 %	900 €	4 %
Eau et électricité	2 100 €	7 %	2 100 €	8 %
Ménage	3 000 €	10 %	3 000 €	12 %
Total charges	27 000 €	90 %	33 000 €	132 %
Marge restante	3 000 €	10 %	(8 000) €	-32 %

Mike Blackmann

Quand on arrive à ce niveau de perte, il est encore possible de rectifier le tir, rien n'est figé. En revanche, c'est en général à ce moment-là qu'un arbitrage qui va influencer sur tout l'hôtel est souvent pris : baisser les coûts.

Donc généralement diminuer la masse salariale.

Et là c'est souvent l'engrenage : baisse de salariés donc baisse du service (accompagnement du client, refus de soins, moins de vérification de la propreté des cabines, de la zone humide...).

Nous avons tous déjà vu des pancartes frustrantes sur la porte d'un spa ou à la réception : «Votre praticienne est en soin, merci de revenir plus tard ou merci de laisser votre numéro de chambre, on vous rappellera».

La personne qui prend les rendez-vous ne rapporte pas directement du chiffre mais est indispensable à une excellente expérience client.

Puis l'enchaînement classique :

- baisse de motivation des praticiennes en place,
- baisse globale du niveau du spa,
- mauvaises expériences clients,
- mauvais commentaires,
- baisse globale du CA de l'hôtel.

Le spa qui était censé être moteur se transforme en boulet à traîner.

Nous avons même rencontré des hôteliers qui ont décidé de fermer totalement leur spa à cause de cet engrenage. La seule solution est de prendre le temps de réétudier les cinq axes vus précédemment.

POURQUOI L'HÔTELIER N'ARRIVE PAS À RENTABILISER SON SPA ?

Nous ne disons pas que tous les spas peuvent être rentables, surtout si l'étape 1 évoquée précédemment n'a pas été bien pensée dès le départ, ça peut être rédhibitoire.

Après il faut bien le reconnaître, au-delà du manque de temps de l'hôtelier, le gestionnaire de spas peut également mutualiser toutes ses actions :

- Économie d'échelle sur les achats, optimisation de la masse salariale avec souvent un community manager/graphiste qui va s'occuper des réseaux sociaux.
- Possibilité d'avoir une personne itinérante responsable des «best practices».
- Flexibilité et adaptabilité du personnel de par le nombre d'esthéticiennes salariées, etc.

L'hôtelier démarre rarement avec toutes ces ressources.

LA PERCEPTION DE LA GESTION DES SPAS HÔTELIERS DEPUIS L'ARRIVÉE DE GESTIONNAIRES

Lionel Vinciguerra

Il est vrai que les mentalités ont bien évolué. Avant, lors d'un projet de spa, seuls les experts comptables et les architectes étaient consultés et le projet de faire gérer le spa par une société extérieure n'était pas évoqué.

Maintenant, les hôteliers ont compris l'importance du regard d'un exploitant de spas dès l'envie de création d'un espace de bien-être que ce soit juste pour un audit ou pour proposer une gestion externalisée dès la première année.



Kyriad Prestige.



Royal Mougins.

LV RIVIERA SPA

Lionel Vinciguerra et Mike Blackmann sont à la tête de LV Riviera Spa qui fêtera bientôt sa septième année d'existence et dont l'activité principale est la gestion complète de 10 spas hôteliers en France. Ne souhaitant pas gérer plus de 15 spas à terme afin de rester proches des directeurs ou investisseurs qui leur ont fait confiance, ils proposent désormais des audits sur-mesure suivis d'actions adaptées. Ils ont également ouvert l'an dernier une école de massages pour perfectionner leurs praticiennes ou former de futures collaboratrices. Lionel, qui est ostéopathe de formation, gère quotidiennement le fonctionnement interne du spa. Mike, issu d'une école de commerce, s'occupe de l'aspect externe : commercialisation des offres, e-reputation, suivi de 30 indicateurs clé de performance quotidiens par spa, etc. Ils organisent 12 à 24 visites mystères par an en moyenne par spa.

Nous avons d'ailleurs fait le suivi de nombreux projets dès l'envie d'avoir un spa et jusqu'à l'exploitation complète.



Spa du Mimosa.



Nhow Marseille.

CE QUE PENSENT LES DIRECTRICES ET DIRECTEURS

10



Franck Gascoïn, Directeur Général de trois hôtels à Lyon affiliés Louvre Hôtel pour le groupe Scap'hotel.

Leurs visions et leurs forces de proposition sont très utiles dans l'optique de l'ouverture prochaine de notre nouvel Hôtel Spa Golden Tulip.



Fabienne Tarry, Directrice Générale de trois hôtels à Cannes, Groupe Boucau.

Travailler avec LV Riviera Spa en marque blanche nous permet d'avoir une vraie transparence pour nos clients hébergés. Nous avons tous les avantages d'un spa hôtelier (critère différenciant, valorisation du TO et du prix des chambres) sans les inconvénients (RH, développement du CA, maîtrise des coûts).



Céline Verdillon, Directrice Générale du Golden Tulip à Sophia-Antipolis.

En tant que directrice, c'est une vraie tranquillité d'esprit. Je suis entièrement satisfaite du partenariat avec LV Riviera : leurs méthodes de travail professionnelles, dynamiques et innovantes me correspondent parfaitement.



Anne-Sophie Gillet, Directrice Hôtel du Royal Mougins Resort, Mougins.

Cela fait maintenant plus d'un an que nous avons confié le Royal Spa à LV Riviera Spa. Leur professionnalisme nous a permis d'accroître la qualité et la notoriété du spa du Royal Mougins entraînant naturellement une montée en gamme de nos prestations hôtelières ainsi qu'un développement du taux d'occupation.



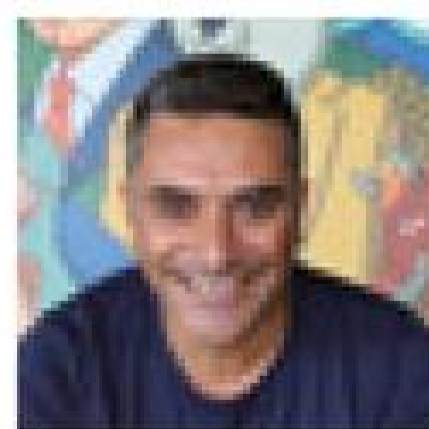
Guillaume Puig, Directeur Général de la Vague de St Paul, Saint Paul de Vence.

Confier la gestion de notre spa à LV Riviera nous a permis d'apporter un service de qualité à notre clientèle tout en nous apportant de la liberté dans la gestion au quotidien. La satisfaction globale de nos clients a augmenté.



Grégor Mayoussier, Directeur Général du Five Seas Hôtel 5, Cannes.*

Savoir-faire, respect, esprit entrepreneurial et plaisir sont les maîtres-mots de notre partenariat avec L-V Riviera Spa depuis plus de sept ans. Ils ont professionnalisé le spa.



Moïse Aykanat, Directeur Général du Nhow Hôtel, Marseille.

Au-delà de son professionnalisme et de sa qualité de service, la team LV Riviera Spa fait preuve d'une adaptation exemplaire et permanente pour satisfaire nos clients. ●