

QUEL MODE DE GESTION CHOISIR POUR VOTRE SPA ?

par Lionel VINCIGUERRA et Mike BLACKMANN, LV Riviera Spa, Concept d'exploitation de spas hôteliers en marque blanche, leader en France. www.lvrivieraspa.com

Il existe huit modes de gestion différents. Chacun a ses avantages et ses inconvénients.

Voici quelques pistes pour orienter judicieusement votre choix.



Mike Blackmann et Lionel Vinciguerra.

Dans nos derniers numéros de Spa de Beauté, Lionel Vinciguerra et Mike Blackmann, gestionnaires et propriétaires de spas hôteliers en France depuis bientôt 10 ans, vous expliquaient les différentes phases avant de pouvoir encaisser le premier euro : l'imagination puis la conception. Maintenant que vous savez comment imaginer, financer et concevoir le spa hôtelier idéal, nous allons aborder le choix du mode de gestion. Il en existe 8 sortes :

- La gestion internalisée gérée par l'hôtel avec une équipe complète salariée de l'hôtel.
- La gestion internalisée gérée par l'hôtel avec des thérapeutes en free-lance pour les soins disponibles sur demande.
- La gestion internalisée gérée par l'hôtel, accompagnée par une société externe type mission de consulting.
- La gestion externalisée gérée à 100 % par un opérateur de spas hôteliers avec un concept dupliqué comparable à une franchise.
- La gestion externalisée gérée à 100 % par un opérateur de spas hôteliers en marque blanche.
- La gestion externalisée gérée à 100 % par un opérateur de spas hôteliers avec peu ou pas de salariés et des free-lances pour les soins.

- La gestion externalisée gérée à 100 % par une marque de cosmétiques (flagship).
 - La cession du fonds de commerce du spa hôtelier à une société tierce.
- Chacune a ses avantages et ses inconvénients et correspond à une situation précise.

GESTION INTERNALISÉE OU EXTERNALISÉE ?

Depuis quelques années, la tendance commence à s'inverser et la gestion externalisée devient la norme et la gestion internalisée l'exception quand c'est possible.

Les avantages de la gestion externalisée

La gestion externalisée est intéressante. L'hôtel peut rentabiliser le cycle d'exploitation, voire l'amortissement des travaux, car la commission de l'hôtel est basée sur le CA dégagé et non sur la marge dès le début de l'activité. Le directeur d'hôtel peut se consacrer pleinement à son activité d'hébergement sans se soucier de la gestion du spa.

Attention : certains paramètres sont rédhibitoires

En revanche, il faut impérativement que l'activité soit rentable pour l'opérateur et certains paramètres sont rédhibitoires :

- pas assez de cabines de soins → C.A. insuffisant,
- impossibilité d'accueillir la clientèle extérieure pour remplir les créneaux laissés vides par la clientèle hébergée → C.A. insuffisant,
- localisation en zone urbaine avec une faible zone de chalandise et un hôtel avec peu de chambres → C.A. insuffisant,
- sur des spas saisonniers : complexité de loger l'équipe → charges supplémentaires «trop» importantes,
- zone humide peu attrayante → coût en communication «trop» important.

Le choix de la gestion internalisée

La gestion internalisée est parfois décidée par conviction, notamment si la direction générale a le temps et l'envie de s'en occuper, ce qui peut notamment être



La Folie Douce, Chamonix.

le cas dans des petits «boutiques hôtels 5 étoiles». On trouve également ce type de gestion, s'il représente un réel centre de profit pour l'hôtel, notamment dans d'imposants complexes 5 étoiles, des palaces.

La gestion internalisée peut aussi être décidée par crainte :

- que le spa censé être moteur pour l'hôtel soit mal exploité,
- que le spa soit en décalage avec l'image de l'hôtel,
- de ne plus pouvoir utiliser le spa en package avec des chambres,
- que la masse salariale soit insuffisante (économie sur la personne en réception par exemple),
- de privilégier la clientèle extérieure au détriment de la clientèle de l'hôtel,
- de perdre tout simplement la main sur un élément moteur de l'hôtel, au coût se chiffrant en millions d'euros parfois...

Dans la gestion internalisée, il existe également des accompagnements par des consultants. Cela consiste à faire appel à un spécialiste de spas hôteliers, au moins au démarrage, puis parfois tout au long de la vie du spa moyennant un fixe ou un pourcentage.

Le conseil de LV Riviera Spa

Bien évidemment, nous recommandons de faire gérer le spa par un opérateur si le spa peut être rentabilisé. Si tout est très clair et flexible, c'est le meilleur modèle économique. Les missions de consulting peuvent également être un bon compromis pour un hôtel qui veut se lancer avec sa propre équipe.

En général, nous réalisons ce type de missions quand :

- l'hôtel est hors de France,
 - l'hôtel souhaite restructurer son spa mais doit garder toute son équipe en CDI,
 - le spa ne serait pas rentable pour un opérateur.
- Attention : un hôtel qui embauche sa propre équipe aura du mal à faire marche arrière car il est très compliqué pour un opérateur qui reprend un spa en souffrance de repartir avec toute ou partie de la précédente équipe.

ÉQUIPE SALARIÉE OU FREE-LANCE À LA DEMANDE ?

Nous pouvons aborder cette question sous divers prismes :

La rentabilité

Par définition, une free-lance ne viendra que lorsqu'il y a un soin et donc lorsqu'il y aura du chiffre d'affaires. Le coût de la masse salariale sera toujours bien inférieur au CA par définition. La question de la rentabilité est a priori favorable à une gestion avec des free-lances si on s'arrête à ce niveau d'analyse financière. Si on développe davantage, avec un spa qui fonctionne correctement, il sera préférable de privilégier un salarié.

La réactivité

Lorsqu'une équipe salariée est déjà présente sur site, le client n'a qu'à descendre pour profiter d'un soin immédiatement, il n'est pas nécessaire de prendre ses coordonnées, d'appeler la free-lance et confirmer ou non au client. De plus, hormis dans de grandes villes, rares sont les free-lances qui attendent d'être appelées. En général, les rendez-vous sont pris pour le lendemain dans le meilleur des cas. La question de la





Le Nhow, Marseille.

60

La complexité est de former aussi bien les free-lances que les salariés

réactivité est a priori favorable à une gestion avec une équipe salariée

La qualité

Dans tous les spas, il y a une marque de soin mise en avant. Cette marque de soin doit former les thérapeutes à certains protocoles. La complexité avec des free-lances est de pouvoir les former aussi bien que si elles n'étaient dédiées qu'au spa, alors qu'elles interviennent souvent dans plusieurs spas de marques différentes. Si la free-lance est bien formée, les deux concepts se vaudraient donc...

La fidélisation

Il est vrai que lorsque le client a passé un excellent moment dans un spa, il a envie d'y retourner et de retrouver la même spa praticienne. C'est évidemment plus facile si la spa praticienne est dédiée au spa.

La partie ressource humaine

Cette flexibilité de travailler avec des auto-entreprises free-lances est une vraie souplesse de gestion par définition.

Le conseil de LV Riviera Spa

Il y a bientôt 10 ans, la première société que nous avons créée était «Freelances Spa de Luxe» à Cannes. Le modèle était simple, les concierges nous appelaient et nous organisions le déplacement de free-lances pour des soins. Deux ans après, nous avons changé le modèle que nous estimions pas assez qualitatifs en salariant une partie des free-lances directement dans les hôtels qui avaient accepté de nous confier leur spa à 100 %. Depuis 7 ans, 99 % de nos prestations sont donc réalisées par nos salariées, le 1 % restant toujours par des free-lances lors de pics d'activités soudain.

GESTION EXTERNALISÉE : CONCEPT CLÉ EN MAIN, MARQUE BLANCHE, FLAGSHIP, CESSION DU FONDS DE COMMERCE

Là encore, tout va dépendre de l'hôtel et des envies de ses gérants.

Le concept clé en main

Un concept clé en main va permettre de rapidement mettre en route le spa avec des process éprouvés. C'est similaire dans l'idée à un réseau de franchise, à la différence que les salariés sont employés directement par le groupe et non par un franchisé. Le client sait qu'il est dans un spa qui n'est pas géré directement par l'hôtel. Suivant l'opérateur choisi, ça peut-être rassurant pour les DG d'accueillir un concept clé en main.

Le concept en marque blanche

Ce concept prend plus de temps avant l'ouverture du spa car il se doit de coller parfaitement à l'image de l'hôtel, aux envies du propriétaire, aux souhaits du DG et à la marque de soins choisie. Le spa s'appellera et sera connu sous le nom «Spa de l'Hôtel XXX» et proposera une expérience client similaire à l'ambiance générale de l'hôtel.

Le flagship

Le flagship signifie qu'une marque de cosmétique va gérer elle-même le spa. Rares sont les marques qui gèrent elles-mêmes les spas hôteliers avec leurs propres salariés. Elles préfèrent conseiller ou fusionner avec un opérateur de spas hôteliers.

La cession du fonds de commerce

La cession du fonds de commerce est le modèle le plus rare car il est très compliqué à proposer. Le propriétaire

du spa ne sera plus l'hôtel mais une tierce entreprise. Le spa devient totalement autonome avec une entrée obligatoirement distincte de l'hôtel. Le coût pour l'opérateur est plus élevé avec de nouvelles charges à prendre en compte et donc une rentabilité incertaine. Mais si tous les voyants sont au vert, proposer le fonds de commerce à un opérateur ou une société tierce est le meilleur moyen de le fidéliser.

Le conseil de LV Riviera Spa

Nous avons opté pour un concept de gestion en marque blanche. Notre société est totalement inconnue et invisible aux yeux du client final qui vient profiter du spa. Même lorsque nous sommes propriétaire du spa, LV Riviera Spa n'apparaît nulle part mais les investisseurs nous connaissent !

AVANT L'ENCAISSEMENT DU PREMIER EURO...

Une fois le mode de gestion déterminé, la dernière ligne droite, avant l'encaissement du premier euro, pourra alors commencer pour l'hôtel ou l'opérateur de spa.

La marque de cosmétique

La marque de soins doit être en adéquation avec l'hôtel en termes d'image et de tarifs.

Le recrutement

Il est nécessaire de :

- recruter les salariés diplômés d'esthétique en les testant en cabine,
- recruter un responsable du spa exemplaire de préférence diplômé en esthétique,
- former les équipes aux méthodes de l'hôtel, aux process de l'opérateur s'il y en a un, à la marque de soins choisie,
- gérer et optimiser les plannings des équipes en fonction de la demande des clients.

La communication, la commercialisation

Il faut :

- créer le site Internet vitrine,
- commercialiser le spa,
- définir des actions avec l'hôtel. Il ne faut jamais oublier que le spa appartient à l'hôtel et a été créé pour remplir les chambres,
- coordonner le yield management et définir à partir de quel moment on doit commencer à le commercialiser

auprès de la clientèle extérieure,

- installer un suivi de la e-réputation,
- définir la politique des réseaux sociaux et des influenceurs potentiels.

La logistique

Il faut :

- organiser le nettoyage du spa de manière journalière,
- planifier l'entretien des machines afin d'éviter des pannes anxiogènes,
- etc.

*

Le titre du premier article d'octobre était certainement

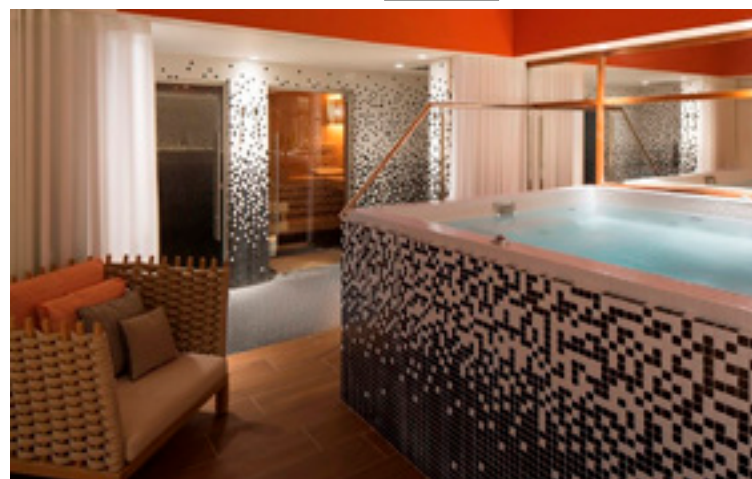
61

provocant «Vous aimez les problèmes, créez des spas dans des hôtels». Mais nous ne sommes pas si éloignés de la vérité.

- C'est beaucoup de travail en amont de l'ouverture d'un spa.
- C'est beaucoup de travail pendant la vie du spa.
- Et c'est aussi beaucoup de travail d'analyse et d'actions à mettre en place à 20h00 à la fermeture du spa.

Mais il est certain qu'aucun hôtel, ayant conçu un superbe spa bien exploité, ne ferait marche arrière, tellement la plus-value est devenue importante pour remplir ses chambres... ♦

*Le concept
clé en main
permet de mettre
rapidement
en route le spa*



Renaissance Marriot, Paris.