MASTER TOURISME ET HÔTELLERIE

Parcours « Management des Industries du Tourisme»

MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE

En quoi le bien-être est-il une opportunité de marché pour l'hôtellerie ?

Présenté par :

Laura Frot

Année universitaire : **2015 – 2016** Sous la direction de : **Francis Vayre**

MASTER TOURISME ET HÔTELLERIE

Parcours « Management des Industries du Tourisme»

MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE

En quoi le bien-être est-il une opportunité de marché pour l'hôtellerie ?

Présenté par :

Laura Frot

Année universitaire : **2015 – 2016** Sous la direction de : **Francis Vayre**

L’ISTHIA de l’Université Toulouse Jean Jaurès n’entend donner aucune approbation, ni improbation dans les projets tuteurés et mémoires de recherche. Les opinions qui y sont développées doivent être considérées comme propres à leur auteur(e).

REMERCIEMENTS

Cette page est dédiée à l'ensemble des personnes ayant contribué de près ou de loin à la construction de ce mémoire.

Tout d'abord, je tiens à remercier l'ensemble des professeurs de l'ISTHIA pour leur aide, l'ensemble de leurs cours, qui m'ont apporté les outils et les connaissances nécessaires à la réalisation de ce mémoire. Mes pensées vont en partie à Madame Jacinthe BESSIÈRE et à Monsieur Yves CINOTTI pour leurs conseils en terme de méthodologie.

Ensuite, je tiens à remercier tout particulièrement Monsieur Francis VAYRE, mon maitre de mémoire pour avoir encadré cette étude. Ses conseils, son attention et sa disponibilité ont été sans faille tout au long de cette seconde année de recherche et de travail. Son soutien moral et sa patience tout au long de cette étude furent une aide précieuse.

Enfin je souhaite remercier mon maitre de stage, Monsieur Jacques Barthélémy, directeur de l'hôtel Le Belvédère et du spa Le Pavillon de Graine de Pastel, qui m'a permis de réaliser cette étude. En effet, la recherche d'une structure d'accueil pour l'étude fut difficile en raison des exigences en terme de compétences professionnelles. Les autres hôtels avec spa exigeaient d'avoir une formation esthétique pour se voir confier les missions relatives au poste de spa manager. Malgré l'absence de cette formation, Monsieur Jacques Barthélémy n'a pas hésité à me donner une chance et à me confier des responsabilités.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS **5**

SOMMAIRE **6**

INTRODUCTION GÉNÉRALE **7**

PARTIE I - Tourisme de bien-être et hôtellerie, une rencontre sous de multiples formes **9**

Chapitre 1 Le bien-être, une notion de plus en plus actuelle 11

Chapitre 2 Le bien-être, une opportunité pour le tourisme 29

Chapitre 3 Les spas hôteliers, un avantage concurrentiel 50

PARTIE II - Le cas de l'hôtel Le Belvédère et de son spa Le Pavillon de Graine de Pastel **67**

Chapitre 1 Présentation du terrain d'application 69

Chapitre 2 La fonction polyvalente du spa manager 85

Chapitre 3 Proposition de méthodologies pour une recherche multiaxes 99

PARTIE III - Une méthodologie en entonnoir : résultats de l'étude et préconisations **115**

Chapitre 1 Présentation des résultats de l'étude sur le terrain d'application 117

Chapitre 2 Proposition d'actions pour la structure d'accueil et préconisations pour l'ensemble de la profession 142

CONCLUSION GÉNÉRALE **161**

BIBLIOGRAPHIE **163**

TABLE DES ANNEXES **166**

TABLE DES FIGURES **200**

TABLE DES TABLEAUX **201**

TABLE DES MATIÈRES **202**

RÉSUMÉ **205**

SUMMARY **205**

INTRODUCTION GÉNÉRALE

« *Tout est question d'équilibre* » Julien Peron

Le bonheur et le bien-être sont des objectifs recherchés par tous. Avec un rythme de vie et des facteurs extérieurs de plus en plus envahissants, cette recherche vers un idéal intérieur s'annonce plus dure, impliquant de prendre le temps pour soi et de ne pas s'oublier.

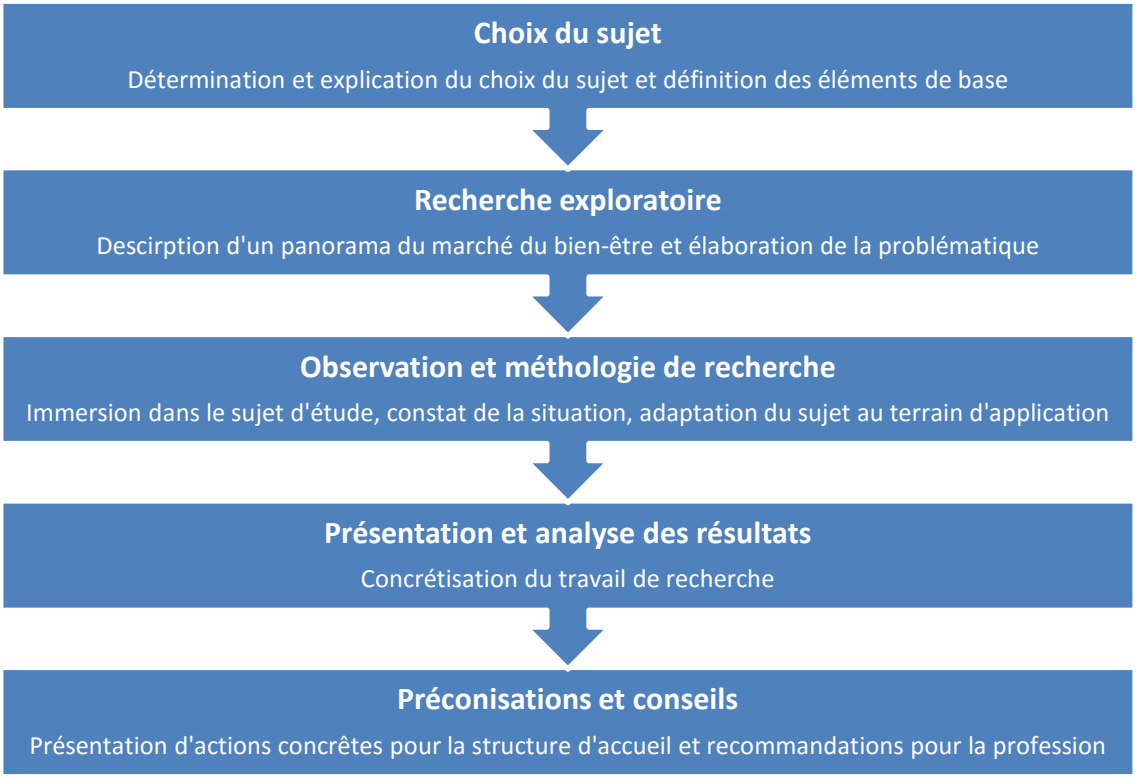
Autour de nous, nous observons des personnes de plus en plus stressées et un certain malaise collectif. Le bien-être devient un besoin. L'industrie du tourisme propose aujourd'hui différents produits autour du bien-être et de l'eau. Ces concepts, qui sont assez anciens, sont la thalassothérapie et le thermalisme. Sur ces deux marchés, la France est considérée comme une pionnière. Aujourd'hui, le nombre d'unités de ces complexes est encore réduit et se concentrent sur des territoires spécifiques. Afin que le tourisme de bien-être devienne accessible n'importe où, des hôtels se sont dotés de spa. Les hôtels spa furent longtemps des établissements luxueux ou très haut de gamme. Seulement, avec cet environnement propice au mal-être, le bien-être apparait aujourd'hui comme un besoin partagé par toutes les classes sociales.

Nous sommes donc amenés à nous demander si le bien-être ne serait pas une opportunité de marché pour créer une prestation complémentaire pour les établissements hôteliers, au même titre que l'a été les restaurants à une certaine époque. Cette prestation peut-elle être proposée par tous les établissements ? Ce sujet intègre donc un concept qui est très vaste et qui n'a été que très peu étudié dans son ensemble. Ce sujet nous permettra donc de faire appel à un ensemble de connaissances instruites lors de notre formation, à la fois universitaire et professionnelle. En traitant ce sujet, une certaine expertise se créera autour du spa, de l'hôtellerie et du tourisme de bien-être. Cette expertise sera indispensable lors de l'intégration d'une future profession dans le secteur du bien-être, du spa et de la beauté, comme celle de spa manager.

Pour traiter ce sujet, nous utiliserons principalement un point de vu marketing. Dans une première partie dédiée aux différents concepts de base, nous essayerons de les définir selon la vision d'un ensemble d'auteurs ayant traité le sujet. A partir de ces définitions, nous établirons ensuite des hypothèses répondant à la problématique. Ensuite, nous présenterons le terrain d'application et la structure d'accueil ayant bien voulu encadrer cette étude. Enfin, dans une troisième partie, nous présenterons les résultats de l'étude afin de proposer des actions opérationnelles et des conseils pour la profession.

Cette étude a été réalisée en adoptant une certaine méthodologie illustrée par le schéma ci-dessous. Dans un premier temps, suite à notre question de départ, nous avons exploré le sujet de façon générale à l'aide de lectures exploratoires. Au fil de ces lectures, nous avons pu déceler une problématique et avons émis des hypothèses répondant à celle-ci. En plus de l'observation effectuée lors du stage chez la structure d'accueil, nous avons modélisé une méthodologie à mettre en œuvre sur le terrain d'application pour affirmer ou infirmer nos hypothèses. Ainsi, nous avons obtenu des résultats à partir desquels nous avons pu proposer un ensemble d'actions concrètes pour la structure d'accueil, mais aussi la profession toute entière.

Figure 1 : Schéma méthodologique de la recherche



PARTIE I - Tourisme de bien-être et hôtellerie, une rencontre sous de multiples formes

Introduction à la partie I

Le bien-être est une notion de plus en plus présente dans nos sociétés industrialisées. Considéré comme un véritable objectif pour et par les individus, le secteur du bien-être s'est développé et s'est structuré professionnellement depuis les années 2000. Toujours en croissance continue, le secteur du bien-être est devenu un secteur complémentaire à d'autres, comme la beauté, le tourisme ou l'hôtellerie. En effet, avec une société moderne dans laquelle les conditions et le rythme de vie sont de plus en plus rudes, le secteur du bien-être n'est pas prêt de ralentir.

La première partie de ce mémoire est constituée de trois chapitres thématiques. Le premier chapitre tentera d'expliquer en quoi le bien-être est un secteur et un marché. En effet, le secteur du bien-être permet de répondre à plusieurs besoins grandissant dans la société moderne. Ce chapitre apportera aussi une définition du secteur du bien-être, sujet assez flou et peu délimité. Enfin, ce chapitre apportera également une description du secteur du bien-être dans le tourisme. Le deuxième chapitre de cette partie peut être assimilé à une étude de marché, afin d'avoir une vision globale du marché du bien-être dans le tourisme. Pour ce faire, plusieurs points sont à étudier, notamment une étude de l'offre et de la demande de ce marché spécifique, très diversifié. Ce chapitre se terminera par une étude plus précise du marché du bien-être en hôtellerie, qui prend la forme de spa. Enfin, le dernier chapitre de la première partie de ce mémoire sera entièrement consacré aux spas hôteliers, qui sont la forme la plus fréquente de la rencontre entre le bien-être et l'hôtellerie. En effet, dans ce chapitre seront émises des hypothèses qui permettront d'expliquer comment le spa peut-il être une valeur ajoutée et un avantage concurrentiel pour un établissement hôtelier.

Cette première partie aura pour but d'exposer les différents concepts de base du sujet, en utilisant un vocabulaire précis, parfois même scientifique. En effet, ces concepts font l'objet de nombreuses confusions de la part du grand public, mais aussi de la part de certains professionnels du tourisme non spécialistes du secteur du bien-être. L'objectif de cette partie est aussi d'apporter et de décrire un panorama précis du marché, afin de mieux comprendre les éléments qui seront avancés dans les parties suivantes.

Chapitre 1 Le bien-être, une notion de plus en plus actuelle

Le bien-être est considéré aujourd'hui comme un idéal, le but ultime à atteindre. Il est d'ailleurs parfois considéré comme le synonyme du bonheur. Quelque soit la définition qu'on lui attribue, il est toujours matérialiser par un certain équilibre entre différentes composantes d'une vie. Le bien-être, dans sa dimension globale, sera le cœur de ce chapitre, qui expliquera comment, de par cette notion, est né un marché encore en pleine croissance.

1.1 Le bien-être, un nouveau besoin amplifié par la société moderne

1.1.1 *Une société de plus en plus anxiogène*

Du 11 Septembre 2001 au 13 novembre 2015, entre ces deux dates très marquantes dans l'histoire du XXIe siècle, la montée du terrorisme et les attentats sont devenus des évènements de plus en plus présents dans l'actualité des citoyens français. Ajouté à cela, dans la catégorie économie, nous pouvons citer la difficulté de faire baisser le chômage, la baisse du pouvoir d'achat, la crise économique, la hausse de la précarité. D'un point de vue écologique, la planète est au plus mal et a besoin que chaque pays du monde réagisse. En politique, nous observons une montée des partis extrêmes. Tous ces facteurs et tant d'autres participent à la baisse de moral des français. Jean-Paul Delevoye, président du CESE[1], dans un article de l'Express, qualifie d'ailleurs la France en 2012 comme « *la société la plus anxiogène d'Europe*[2] ».

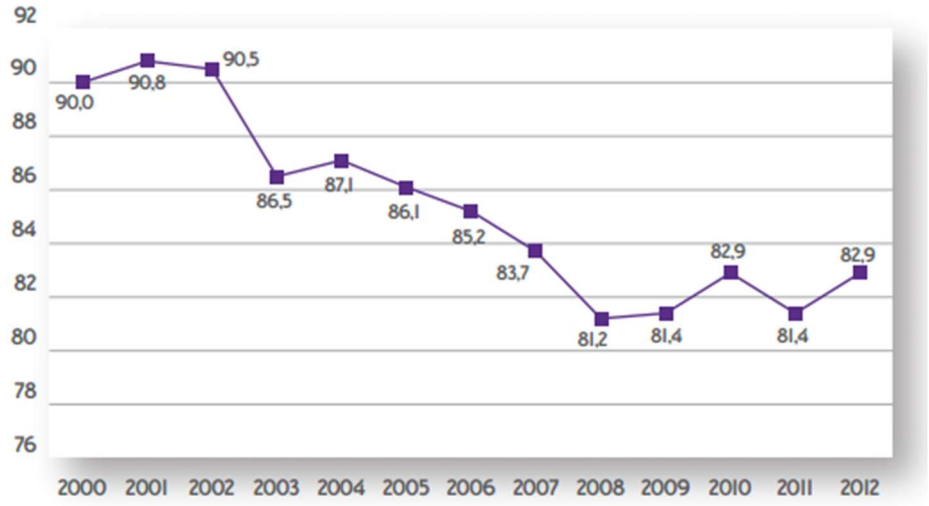
Quelque chose d'anxiogène est défini par le dictionnaire Larousse comme « *susceptible de mobiliser de l'angoisse (ou de l'anxiété) chez un sujet* ». Il est possible de mesurer, non pas le degré d'anxiété mais l'évolution de l'anxiété d'une société en regardant l'évolution de la consommation de psychotropes. Les psychotropes sont des médicaments regroupant les anxiolytiques, les somnifères, les neuroleptiques, les antidépresseurs et les thymorégulateurs. La France est un des principaux

[1] CESE : Conseil Économique Social et Environnemental

[2] Soullier Lucie. *La France est la société la plus anxiogène d'Europe*. 2012, [en ligne]. Disponible sur http://goo.gl/A7Nk7q. (Consulté le 27-02-2016).

consommateurs de ce type de médicament. En effet, selon des données de 2010, elle se situe au 2e rang de la consommation d'hypnotiques après la Belgique et 4e pour la consommation d'anxiolytiques après la Belgique, le Portugal et l'Espagne[3]. Après une baisse depuis les années 2000, la France voit depuis 2008, la consommation de ces médicaments repartir à la hausse. La société française est donc bien de plus en plus anxiogène car avec les évènements cités précédemment, la consommation ne tend pas à baisser, comme nous le montre la figure suivante.

Figure 2: Evolution de la consommation totale de benzodiazépines et apparentés de 2000 à 2012



Source : ANSM, 2013

Selon l'Afsaaps[4], dans un communiqué de presse de 2012, 60% des consommateurs de benzodiazépines (molécules qui agissent sur le système nerveux pour lutter contre le stress, l'angoisse et l'anxiété) sont des femmes. De plus, avec l'âge, la consommation augmente. En effet, l'âge médian des consommateurs est de 56 ans et plus. Une femme de 56 ans et plus sur 3 consomme ce type de molécules[5].

Selon Dominique Servant (2007, p. 130-146), les facteurs les plus générateurs d'anxiété, d'angoisse et de stress sont le travail et la famille. En effet, selon l'auteur, le stress vient en grande partie de la peur de ne pas réussir à mobiliser assez de ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. Les femmes, depuis la Seconde Guerre Mondiale,

[3] Institut Nationale de la Santé et de la Recherche Médicale (Inserm). *Médicaments psychotropes : consommations et pharmacodépendances*. 2012, 7p. [en ligne]. Disponible sur http://goo.gl/MIR4ir. (Consulté le 27-02-2016).
[4] Agence Française de Sécurité Sanitaire et des Produits de Santé
[5] Agence Nationale de Sécurité du Médicament et des produits de santé (ANSM). *Rapport : État des lieux de la consommation des benzodiazépines en France.* Décembre 2013, 82 p. [en ligne]. Disponible sur http://goo.gl/fULBfV. (Consulté le 27-02-2016).

travaillent en grande majorité dans le secteur tertiaire[6]. Ce secteur voit son rythme de travail accru par les nouvelles technologies et les restructurations d'entreprise. Les femmes sont donc un peu plus sujettes au stress, à l'angoisse et à l'anxiété que les hommes.

1.1.2 *Le corps, premier objet de consommation*

Le corps peut être considéré comme un phénomène social et culturel. En effet, selon David Le Breton (2012, p.3), le corps est riche en symboles, est un objet de représentation et d'imaginaires. Par le corps, nous exprimons notre relation au monde, nous existons par notre corps, nous nous exprimons par le corps (notamment par la gestuelle). Le corps est à la fois un élément émetteur et récepteur qui insère l'homme dans une société. Toutefois, par le corps, un individu peut « *se construire comme acteur à part entière de son collectif d'appartenance* » (Le Breton, 2012, p.4). Le corps est un véritable moyen d'exprimer sa singularité, comme l'illustre le phénomène social des tatouages. Comme le dit Émile Durkheim : « *le corps est facteur d'individuation* » (1912, p.386). On se différencie par le corps. Chaque individu s'efforce de contrôler l'image qu'il donne à l'autre.

Cet intérêt pour le corps est né à la fin des années 1960, avec le féminisme, la révolution sexuelle et le *body art*. Le corps devient un objet luxuriant. Avant la Seconde Guerre Mondiale, Marcel Mauss explique que le corps était perçu comme « *le premier et le plus naturel instrument de l'homme* » (Le Breton, 2012, p.46). Le corps doit être efficace pour remplir diverses fonctions (personnelles, professionnelles, sportives,…). Mauss a d'ailleurs établi un référentiel de techniques corporelles, où l'on trouve le yoga, comme technique de souffle. Il existe plusieurs théories du corps. La première, peut être illustrée par Darwin et sa théorie évolutionniste ou encore par la sociobiologie d'Edward Wilson, qui ont toutes deux une approche exclusivement biologique du corps, où tout est une question de génétique. A l'inverse, la sociologie du corps prône le corps comme objet d'une construction sociale et culturelle (Le Breton, 2012, p.79).

[6] Dares Analyses. *La répartition des hommes et des femmes par métiers*. Décembre 2013, 17p. [en ligne]. Disponible sur http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2013-079.pdf. (Consulté le 27-02-2016)

Le corps influence le social et inversement. Certaines parties du corps ont plus d'intérêt que d'autres. Par exemple, les pieds, reliés à la terre, forment le bas de l'échelle sociale. On s'en préoccupe peu. À l'inverse, le visage est très porteur de valeurs sociales et est une partie du corps reflétant l'identité de l'individu (Le Breton, 2012, p.88). Aujourd'hui, les avancées de la médecine ont donné une valeur inestimable au corps. Il faut en prendre soin. Mais le corps redevient en quelque sorte un objet technique, que l'on améliore, échange, par la chirurgie et des opérations. L'unité humaine (homme et corps) est fragmentée.

Le corps, comme vu précédemment est un instrument de l'intégration sociale. De ce fait, le corps handicapé, en mauvaise santé, hors normes, est signe de marginalisation dans les sociétés occidentales qui stigmatisent le handicap. Plus le handicap est visible, plus l'individu est mis à l'écart. Le corps est donc un moyen de s'intégrer mais aussi de se distinguer d'un groupe, d'une société. Le corps fait l'objet d'une mise en scène particulière, propre à chacun. Cette mise en scène, que nous pouvons nommer apparence, regroupe la façon de se coiffer, d'apprêter son visage, de s'habiller, de prendre soin de son corps etc… On se met socialement en jeu (Le Breton, 2012, p.95). L'individu identifie socialement quelqu'un par les seconds constituants de l'apparence (taille, poids, qualités esthétiques), ceux sur lesquels nous avons peu de marge de manœuvre.

Aujourd'hui, le corps est toujours sacralisé mais soumis à la validation d'autrui. La présentation physique domine socialement la présentation morale. Les stéréotypes sur les apparences sont nombreux. Par les préjugés, un individu va catégoriser socialement l'autre par l'apparence. De ce fait, tout un marché visant à l'entretien et la mise en valeur de l'apparence s'est organisé. Ce marché encore en pleine croissance regroupe le textile, la cosmétique, les salles de sports… Le corps devient aujourd'hui un objet de consommation car l'individu soigne ce qu'il va donner à voir, à l'instar d'une carte de visite vivante. Le corps devient l'objet d'un souci constant, dont on doit prolonger la forme, la jeunesse et la beauté. En effet, aujourd'hui, la socialité est fondée sur le regard des autres par une espèce de séduction. Le corps est perçu comme le meilleur faire valoir de l'homme. Une relation maternelle et bienveillante lie aujourd'hui l'homme à

son corps, car c'est à partir de lui que dans certains milieux, la reconnaissance sociale s'établie (Le Breton, 2012, p.97).

Pierre Bourdieu écrit que le corps est « *l'objectivation la plus irrécusable du goût de classe* ». Nous n'avons pas le même rapport au corps en fonction de la classe sociale à laquelle nous appartenons. Chaque classe sociale a ses propres usages sociaux du corps. En effet, les classes populaires voient le corps comme un instrument productif et un outil professionnel. Les classes aisées ont une approche préventive de leur santé. La beauté et la forme physique priment sur la force.

La pratique de sport, la présentation de soi, les soins de beauté, corporels, la consommation alimentaire diffèrent selon la classe. D'ailleurs, Jean Baudrillard (1974, p.200) qualifie le corps comme « *le plus bel objet de l'investissement individuel et social* ». Il illustre dans *La Société de consommation* que la notion de corps comme objet de consommation est omniprésente par la mode, la publicité, la culture de masse, le culte hygiénique, diététique ou thérapeutique. On assiste à une obsession de jeunesse, de virilité ou de féminité, de régimes ou de soins du corps. Le corps est un « *signifiant du statut social* » (Idem). De ce fait, le marché des cosmétiques et du design corporel favorise l'individualisme contemporain. Le corps n'est plus une incarnation de soi mais une construction de soi. Depuis une dizaine d'années, nous assistons à une marchandisation du corps. La femme, objet de séduction est tout particulièrement adepte des nouvelles pratiques cosmétiques, diététiques, corporelles… Mais les hommes en sont de plus en plus soucieux aussi. Le corps est devenu aujourd'hui un objet ostentatoire et de consommation.

1.1.3 *Un besoin de ressourcement*

Nicolas Marquis, sociologue, a fait comme objet de sa thèse le succès des livres de développement personnel. Ce succès peut, en partie, expliquer le besoin de ressourcement qu'ont aujourd'hui les individus de notre société moderne. En effet, Nicolas Marquis (2014, préface) considère que le succès de cette catégorie de livre est dû au fait que « *la société va tellement mal qu'elle ne leur donne plus de repères* ». Ces livres recensent des pratiques ordinaires d'examen de soi et sur le sens de la vie. Ce ne

sont pas juste des pratiques pour aller mieux et se déculpabiliser moralement, mais ce sont des pratiques pour faire face à l'adversité dans une société individualiste.

Les changements permanents que l'individu de la société moderne subit au cours de sa vie forment des fractures et engendrent de véritables pertes de repères. Il existe donc une demande certaine de ce type d'ouvrage. Nicolas Marquis les qualifie de perfectionnement moral. Ce perfectionnement, à la base individuel, peut participer au mieux-être collectif.

En effet, Nicolas Marquis, dans son étude, a démontré que :

> « *en cherchant à retourner à ce qu'il y a de vrai, de bon et de puissant en nous, en cherchant à nous améliorer, nous ne faisons pas que contribuer à notre bonheur personnel, nous œuvrons aussi pour un changement collectif* ». (2014, préface)

C'est ce que Rousseau appelait la religion civile dans son œuvre *Le Contrat social*. En effet, pour Nicolas Marquis, chercher à aller mieux c'est augmenter le sentiment de sociabilité.

Ces livres connaissent un grand succès, notamment aux Etats-Unis, où ils se vendent par dizaines de millions et en France, deux pays caractérisés par leur degré de modernité, de développement économique et technologique. De ce fait, le progrès n'est pas toujours synonyme de mieux-être. Selon les professionnels du livre, le marché du développement personnel est l'un des plus porteurs, tout comme le bien-être. C'est pour cela que Nicolas Marquis déclare que notre société est aujourd'hui « une société du travail sur soi » (2014, p.3), ou l'individu doit prendre en charge son épanouissement personnel.

L'individu cherche aujourd'hui tous les moyens d'agir sur lui-même, sur ses peurs, souffrances, émotions, conscience, bonheur, relations sociales, santé, capacités mentales. Il veut être acteur de sa propre vie et non pas juste contraint par la société. Il faut être un soi autonome et debout. Nicolas Marquis déclare que le succès d'aujourd'hui des livres sur le développement personnel est un des symptômes d'un malaise culturel, qu'il nomme « *le modèle du déclin* » (2014, p.12). Cette théorie fut inspirée de *La Société du malaise* (2010) d'Alain Ehrenberg.

Le déclin est double, à la fois de la société et de l'individu. En effet, le déclin est du à d'importants bouleversements sociaux. Comme exemple, nous pouvons citer, en reprenant ceux d'Ehrenberg, le désinvestissement de la sphère publique, la dépersonnalisation des rapports sociaux, la montée de l'individualisme, la psychologisation et l'affaiblissement du rapport à la norme. Ces bouleversements appauvriraient notre existence et empêcheraient l'individu d'avoir une vie accomplie. Ainsi, le succès des livres sur le développement personnel étudié par Nicolas Marquis montre un certain besoin de ressourcement et de recentrage sur eux-mêmes des individus de la société moderne, ce qui explique le succès du marché du bien-être en France. Mais comme les causes sont relativement peu étudiées par les sciences sociales, le marché qui en découle est de ce fait encore flou.

1.2 Le bien-être, une prise de conscience collective

1.2.1 *Le bien-être des salariés, une préoccupation majeure des managers*

Un proverbe africain dit : « *les hommes blancs ont tous des montres mais n'ont jamais le temps* ». Les nouvelles technologies, en particulier dans le secteur tertiaire, ont accéléré le rythme de vie des individus. Conjugué à la mondialisation qui met en concurrence de plus en plus d'entreprises, la sociologue Nicole Aubert voit apparaitre, dans la sphère du travail, un véritable culte de la performance. Dominique Servant (2007, p. 130-146) estime que les situations les plus génératrices de stress sont celles liées au travail et à la vie de famille. En effet, ces situations, comme l'a évoqué Nicolas Marquis (2014, préface), sont régulièrement sujettes à provoquer des changements profonds dans la vie des individus.

Aujourd'hui, le bien-être au travail devient une priorité pour les dirigeants d'entreprises. En effet, de plus en plus d'entreprises tentent de prévenir les risques psychosociaux, qui peuvent aller jusqu'au burn out, voire au suicide des salariés. Mais les dirigeants d'entreprises doivent aussi assurer la pérennité de l'entreprise, rendue possible que par la seule performance économique (Karsenty, 2015, p.145). Il est donc légitime que les sciences des ressources humaines se demandent comment allier performance économique et bien-être des salariés.

En ayant une approche historique des organisations du travail, nous pouvons nous rendre compte que le bien-être des salariés / travailleurs / employés est une préoccupation grandissante des dirigeants. Inexistante au XIXe siècle et jusqu'au début du XXe siècle avec l'organisation scientifique du travail et le taylorisme, la notion de bien-être au travail est née avec le courant des relations humaines dans les années 1930. Ce courant intellectuel, dont les précepteurs sont Elton Mayo et Kurt Lewing, a démontré que le travailleur est plus performant s'il se sent considéré dans son travail. Cette théorie fut vérifiée par l'effet Hawthorne, découvert lors de l'expérience d'Elton Mayo à la Western Electic Company.

Plus tard, dans les années 1960, Herzberg définit que la motivation au travail est due à deux types de facteurs :

- les facteurs motivationnels : liés au contenu du travail ;
- les facteurs d'hygiène : liés aux conditions de travail.

Les facteurs d'hygiène visent à réduire l'insatisfaction au travail[7]. De nos jours, de plus en plus de dirigeants utilisent des services de soins de bien-être pour renforcer la performance des salariés et limiter les risques psychosociaux. Les services de massages et de bien-être en entreprise sont de plus en plus répandus. Une multitude d'acteurs se sont spécialisés dans ces services comme Well Ideas, Bienetre et Compagnie ou Ooreka.

La célèbre entreprise Google est une entreprise reconnue pour accorder une grande importance au bien-être de ses salariés. D'ailleurs, l'entreprise a gagné en France et dans plusieurs pays européens le prix du meilleur environnement de travail (Best Place to Work) en 2009[8]. L'activité de massages bien-être en entreprise est très souvent encadrée par les CE (comités d'entreprise). Par le massage bien-être en entreprise, Google lutte efficacement contre le stress des salariés qui, contrairement à ce que pensent d'autres dirigeants n'est pas un phénomène ponctuel. Google est une multinationale prise pour exemple et même modèle de réussite en matière d'organisation du travail. Dans l'esprit d'une start-up où l'humain est au centre de tout,

[7] BATTANDIER Alain. Motivation – la théorie des deux facteurs d'Herzberg. [en ligne] Disponible sur http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article7. (Consulté le 19-03-2016)
[8] MINERY Patrice. Massages bien-être en entreprise, une entreprise qui développe une stratégie bien-être renforce son attractivité. [en ligne] Disponible sur http://www.ffmbe.fr/fileadmin/user_files/publications/MASSAGERE-PRINTEMPS_2011_%238_dossier.pdf. (Consulté le 20-03-2016)

Google inspire de plus en plus d'entreprises françaises. La prévention des risques psychosociaux et le bien-être des salariés deviennent des préoccupations centrales des dirigeants d'entreprise. Cette tendance peut s'inscrire de façon durable dans la société et favoriser le développement du marché du bien-être.

1.2.2 *Un rejet de la médecine traditionnelle*

Comme nous l'avons vu précédemment (cf 1.1.1 Une société de plus en plus anxiogène page 11), la société occidentale moderne est une société anxiogène et en particulier la société française. Ce mal-être grandissant peut être mesuré par la consommation de médicaments anxiolytiques. Cependant, de nos jours, nous assistons à un véritable rejet de la médecine médicamenteuse, dite conventionnelle, et à un engouement pour les médecines douces, dites alternatives. Les médecines douces regroupent l'homéopathie, l'ostéopathie, l'acuponcture, mais aussi l'hypnose ou la sophrologie. Selon une étude réalisée en 2000 par Ifop[9] sur les médecines douces, 27 % des français faisaient confiance à l'homéopathie et 24 % aux techniques manuelles. Les plantes (phytothérapie) comptaient 64 % de consommateurs.

Catherine Maillard[10] identifie cinq raisons qui justifient le succès dans les années 2000 des médecines alternatives :

- une démarche holistique de la santé ;
- le besoin d'écoute ;
- éviter les effets secondaires des médicaments classiques ;
- soigner des maladies chroniques que la médecine traditionnelle ne parvient pas à soigner.

Les patients jugent que les consultations des médecins traditionnels sont « *express* ». Les patients ont avant tout envie d'être écoutés. L'institut Ifop, sur demande de SPA-A Organisation, a réalisé de nouveau une étude en 2007 pour analyser les motivations des patients de médecines douces. Les motivations principales qui ressortent d'après le sondage sont :

[9] Ifop : institut de sondage d'opinion marketing
[10] MAILLARD Catherine. *La vogue des médecines douces*. Doctissimo [en ligne] Disponible sur http://www.doctissimo.fr/html/sante/mag_2001/mag0330/dossier/sa_3668_med_douces_vogue.htm (Consulté le 16-03-2016)

- le fait de prendre moins de médicaments (39%) ;
- le fait que ces médecines soient jugées aussi efficaces que les autres (28%) ;
- la confiance et la relation avec le praticien (19%).[11]

Selon Guy De Boiville (2005, p.22), le spa est au croisement de la médecine holistique et de la naturopathie. La naturopathie est la thérapie par un élément naturel (l'eau, le soleil, les plantes, …). La naturopathie n'a cependant pas une visée curative mais plutôt préventive. En effet, la naturopathie utilise l'élément naturel afin de renforcer ou d'activer les défenses naturelles de l'organisme. La naturopathie favorise les processus d'auto-guérison, contrairement à la médecine conventionnelle, appelée aussi allopathique, qui détruit l'agent causal de la maladie.

Le spa peut donc être assimilé à une forme de médecine douce puisque l'hydrothérapie fait partie des médecines douces et de la naturopathie. En effet, il y a un élément naturel et aucun effet secondaire. Le spa s'intègre également dans la médecine holistique. La médecine holistique prend en charge l'être humain dans son ensemble (corps et esprit). Ce n'est pas la maladie qui attrape l'homme mais l'homme qui attrape la maladie. Les spas, mais aussi la thalassothérapie et le thermalisme, par le biais de la naturopathie et de l'engouement pour les médecines douces, sont amenés à se développer et à connaitre un nombre croissant d'utilisateurs, qui veulent conserver et préserver leur capital santé.

1.2.3 *Une rupture avec le quotidien*

Le tourisme, dans sa définition officielle, est le déplacement d'une personne hors de son environnement habituel, pour des raisons personnelles, professionnelles ou d'affaires, pour une durée supérieure à 24 heures ou incluant une nuitée[12]. Selon Raphaël Languillon-Aussel[13], le touriste entretient un rapport à l'espace et au temps différent de celui qu'il entretient lors de sa vie quotidienne. L'une des principales fonctions du

[11] Ifop. Les Français et les médecines naturelles. [en ligne] Disponible sur http://www.ifop.com/media/poll/medecinesnaturelles.pdf. (Consulté le 16-03-2016)
[12] OMT (Organisation Mondiale du Tourisme). *Comprendre le tourisme : Glossaire de base*. [en ligne] Disponible sur http://media.unwto.org/fr/content/comprende-le-tourisme-glossaire-de-base. (Consulté le 13-03-2016)
[13] LANGUILLON-AUSSEL Raphaël. *Les nouvelles dynamiques du tourisme dans le monde, tourisme et loisir(s), une brève définition*. [en ligne] Disponible sur http://geoconfluences.ens-lyon.fr/doc/typespace/tourisme/popup/TourismeLanguillon2.htm. (Consulté le 13-03-2016)

tourisme est sa fonction de rupture avec le quotidien. En effet, le touriste passe d'un temps aliéné, contraint, à un temps substance, où le touriste savoure son écoulement.

Selon Luce Proulx (2005, p.9), le tourisme est un moyen de « *se déconnecter* » et d'échapper au rythme de la vie quotidienne. D'ailleurs, aujourd'hui, avec les nouvelles technologies, ce rythme ne fait que s'accroitre depuis une dizaine d'années. Par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), nous devenons joignables à tout moment. L'homme des sociétés modernes entretient un rapport maladif avec le temps. Chaque seconde doit être optimisée et productive. Lors d'un déplacement touristique, le touriste fuit la monotonie de sa vie quotidienne. Krippendorf[14] (1987) qualifie cette vie quotidienne de stressante, pauvre en relations humaines, épuisante physiquement et mentalement, et enfin ennuyante et vide d'intérieur.

Le voyage, le déplacement, le tourisme est donc un répit face à cette vie quotidienne aux conditions difficiles. Durant ce déplacement, le touriste prend le temps (temps substance) de réfléchir et de reprendre des forces pour affronter à nouveau ces conditions. Le touriste fait donc le vide pour ensuite faire le plein. Ce besoin de rupture est devenu de plus en plus présent pour chacun d'entre nous (cf 1.1.3 Un besoin de ressourcement page 15), comme nous l'a démontré Nicolas Marquis (2014).

Par le loisir, le divertissement et la rupture qu'il procure avec le quotidien, l'espace touristique apparait donc comme un espace thérapeutique, procurant du bien-être à l'individu. Le tourisme de bien-être apparait donc comme un marché très opportun, sujet à aucune menace. En effet, il existe de nombreux facteurs aujourd'hui qui rendent propice le développement de ce marché. La notion de tourisme de bien-être implique un déplacement supérieur à 24 heures ou englobant une nuitée. Le touriste doit donc loger dans un hébergement touristique, marchand ou non marchand. Les hébergements touristiques proposent des offres de plus en plus complètes, intégrant plusieurs services, dont des services de bien-être.

[14] Cité par Luce PROULX

1.3 Un marché dont les frontières sont peu délimitées

1.3.1 *Le bien-être, une notion subjective*

Le bien-être, avant d'être à l'origine d'un marché, est avant tout une notion économique. Cette notion fut en premier lieu utilisée par Jean-Pierre Oslem dans les années 1970 (Oslem, 1974). Le bien-être est une notion assimilée au bonheur. Pour Oslem, l'économie du bien-être forme la situation idéale, qui ne peut être qu'utopique en raison de la représentation de la réalité (1974, p.17). Des années plus tard, Michel Forsé et Simon Langlois (2014, p.267) assimile le bien-être au bonheur. Il y a le bien-être matériel et immatériel. La notion de bien-être a longtemps été réduite à sa dimension matérielle pour une simplicité d'analyse et de mesure par les organismes référant comme l'OCDE[15] ou l'Organisation des Nations Unies. En effet, pendant longtemps, l'indicateur du bien-être fut le PIB/hab, réduisant le bien-être au seul revenu, puis l'IDH, qui reprend l'accès aux soins de santé et à l'éducation. Régis Bigot, quant à lui, assimile le bien-être aux conditions de vie. De ce fait, le bien-être devient subjectif en fonction des pays. Les pays n'accordent pas la même pondération aux différentes composantes des conditions de vie. Se basant sur l'étude *Conditions de vie et Aspiration*, réalisée par le Crédoc[16] en France sur 35 ans, les composants du bien-être sont :

- le niveau d'éducation ;
- les loisirs / temps libre ;
- le logement ;
- le lien social ;
- la vie citoyenne ;
- la situation financière ;
- le patrimoine ;
- l'emploi ;
- l'état de santé ressenti ;
- le sentiment de sécurité.

[15] OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économique
[16] Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de vie

Chacun de ces composants a évolué dans le temps, en s'améliorant ou se détériorant, mais globalement, les inégalités ont augmenté (Bigot, 2014, p.339). Cette notion de conditions de vie fut abordée dès 1972 par l'OCDE, pour l'élaboration d'un nouvel indicateur social. Avant de parler de conditions de vie, l'OCDE parlait de qualité de vie (1972, p21). Mais ces auteurs ne traitent que de l'aspect économique et social d'un bien-être collectif.

Dans notre étude, nous nous intéresserons au bien-être individuel de chacun. Tout comme le bien-être collectif, le bien-être individuel est lui aussi assimilé au bonheur, qui est un idéal personnel subjectif (Florin, 2013, p. 247). Le dictionnaire Larousse définit le bien-être par « *un état agréable résultant de la satisfaction des besoins du corps et du calme de l'esprit*. »[17]. La notion de besoin implique que le corps, tout comme l'esprit, ne connait pas la situation de manque.

François Buhrin définit le bien-être comme un état, qui peut être atteint par une série de sensations dont la réalisation **combinée** est possible par :

- des activités physiques nécessaires à tout être humain ;
- la prise en charge de son corps (soins, réalisation de soi et apparence) ;
- une nutrition équilibrée et adaptée ;
- une pratique de la relaxation et de la méditation ;
- l'activité intellectuelle ;
- un cadre de vie sain et écologique ;
- un lien social fort.

La dimension d'intégration a aussi été développée par Jef Breda[18] (Téoros, 2005, p. 10), qui qualifie le bien-être comme :

> *« la mesure dans laquelle non seulement les besoins primaires sont satisfaits comme l'alimentation […] et un climat social positif sont satisfaits, mais aussi la mesure dans laquelle l'individu participe à la vie sociale et prend part à sa culture et ses valeurs, et où il peut s'épanouir pour développer une personnalité faisant face aux contraintes sociales. »* (1998)

[17] Dictionnaire Larousse. *Bien-être*. Disponible sur <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/bien-%C3%AAtre/9159?q=bien-%C3%AAtre#9082>. (Consulté le 02-03-2016).
18 Cité par PROULX Luce

Le bien-être est donc une notion complexe, subjective et pluridisciplinaire. L'approche philosophique est différente de l'approche sociologique, économique et psychologique. La définition du bien-être étant ni simple, ni universelle, il est donc dans la logique que le marché qui en découle soit peu délimité, mais impliquant le corps et l'esprit.

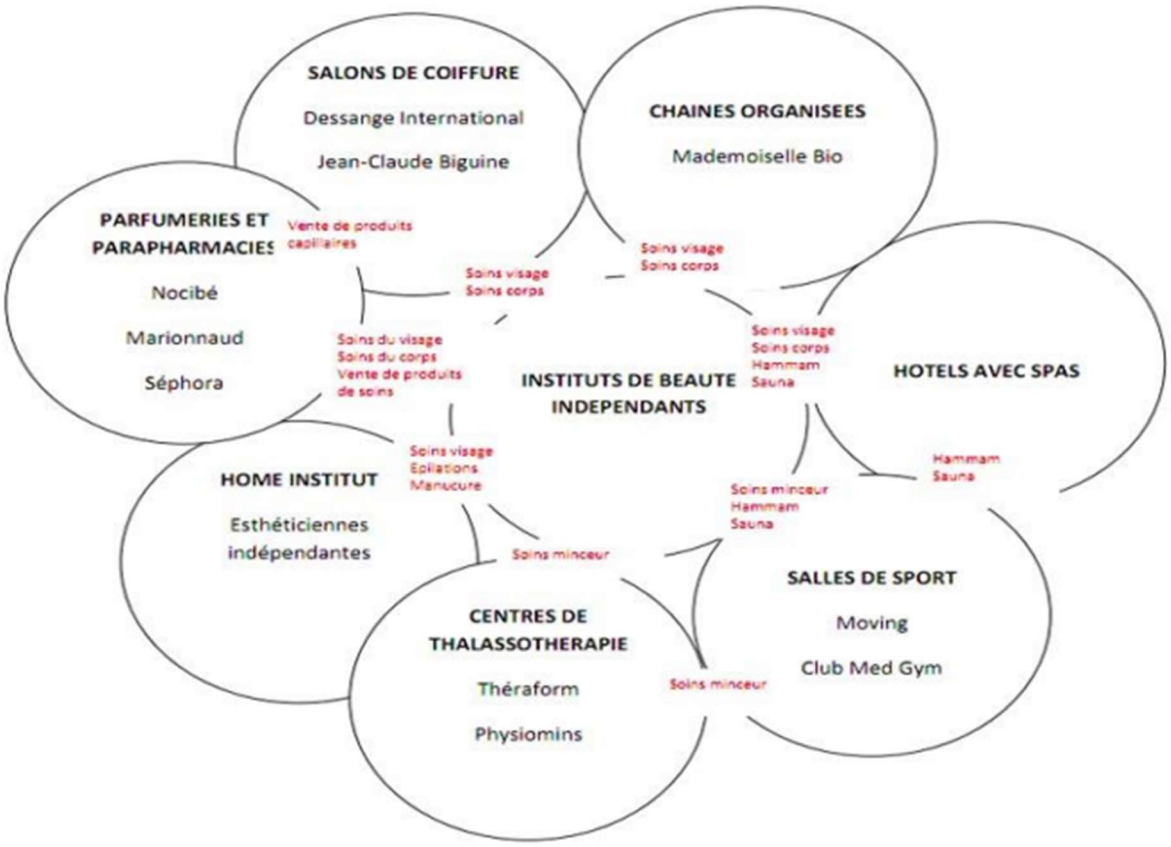
1.3.2 *Le bien-être au croisement de plusieurs marchés*

Les marchés sont délimités dans la statistique par l'Insee. Il est important de préciser que l'Insee attribue à chaque entreprise un code NAF, servant de base à toute la statistique. Ce code est attribué en fonction de l'activité principale de l'entreprise. Seulement, le bien-être, nous l'avons vu, notion très subjective, ne possède pas son propre code NAF. De plus, l'attribution de ce code NAF se fait en fonction de l'activité principale de l'entreprise. De ce fait, une entreprise possédant une activité de bien-être peut ne pas être identifiée comme telle à cause de cette notion d'activité principale. Ainsi, les entreprises identifiées comme appartenant au secteur du bien-être se retrouvent éparpillées dans la statistique.

Globalement, nous pouvons citer comme entreprise appartenant au secteur du bien-être toute entreprise proposant des soins du visage, du corps, de beauté (épilation, maquillage), minceurs ou de détente humide (sauna, hammam…). Dans le marché du bien-être, y est regroupé « *l'ensemble des produits de loisirs dont la santé, la forme physique, la beauté, le bien-être et le divertissement sont les ingrédients, qui constituent, en plus ou moins grande proportion, le cœur de l'offre*. » (Cahiers Espaces n°72, 2001, p. 115). Selon Fréderic Lefret[19], le secteur du bien-être est très proche de celui de l'esthétique et de la beauté. Il peut être illustré par le schéma suivant :

[19] Secrétaire général de la CNEP (Confédération Nationale de l'Esthétique et de la Parfumerie)

Figure 3: L'environnement concurrentiel des instituts de beauté



Source : Lefret, 2014[20]

Il est à noter que le schéma ci-dessus présente une liste non exhaustive des entreprises appartenant selon l'auteur à l'industrie du bien-être. Nous pouvons remarquer que cette liste ne mentionne pas les centres thermaux, espaces pouvant aussi proposer des soins de bien-être comme définis précédemment. De plus, les soins liés au bien-être évoluent. Désormais, certaines médecines alternatives, soins anti-âge, régime alimentaire et conseils nutritionnels peuvent être liés au bien-être[21]. A contrario, l'Afit (Agence Française d'Ingénierie Touristique) et le site professionnel Professions Bien-être regroupent comme entreprises appartenant au secteur du bien-être les spas, les instituts de beauté, les centres de thalassothérapie et centres thermaux et les centres esthétiques médicalisés.

[20] LEFRET Frédéric. *Le Marché de la beauté et du bien-être, analyse et perspectives*, 2014, 37p [en ligne]. Disponible sur http://goo.gl/ScxnZG. (Consulté le 29-03-2016)
[21] Libération. *Le marché du bien-être en pleine forme*. 2014, 1p [en ligne]. Disponible sur http://www.liberation.fr/futurs/2014/10/01/le-marche-du-bien-etre-en-pleine-forme_1112804. (Consulté le 29-02-2016)

Pour en revenir à la statistique, les industries du bien-être peuvent être regroupées sous deux codes NAF différents, appartenant tous les deux à la section S (autres activités de services), 96 (autres services personnels), 960 (autres services personnels). Ces codes sont :

- 9602B (catégorie coiffure et soins de beauté, rubrique soins de beauté) : regroupe les conseils en beauté et les soins du visage et de la peau : maquillage, traitement anti-rides, massages faciaux à vocation esthétique, etc., les soins de manucure et les soins des pieds à vocation esthétique, l'épilation.
- 9604Z (catégorie entretien corporel, rubrique entretien corporel) : regroupe les activités d'entretien corporel telle que celles fournies par les bains turcs, les saunas et les bains de vapeur, les solariums, les stations thermales, les instituts d'amaigrissement et d'amincissement, les instituts de massage, etc. Sont exclus les centres de culture physique et de musculation.[22]

Comme nous pouvons le voir, l'Insee, contrairement à Frédéric Lefret, n'inclut pas les salles de sport comme entreprises appartenant au secteur du bien-être, bien que nous avons vu que la pratique d'une activité physique peut être une composante du bien-être personnel d'un individu. Le marché du bien-être est donc un marché dont les frontières sont poreuses avec d'autres marchés.

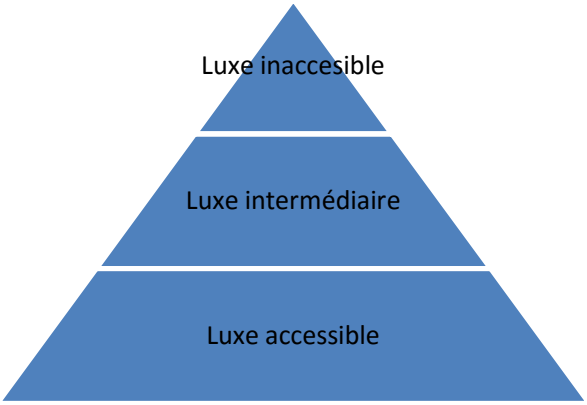
1.3.3 *Le bien-être, un marché réservé au luxe ?*

Le luxe, comme le bien-être, est une notion subjective. Selon Alexandre Treffel (2007, p.9), le luxe est né avec Catherine de Médicis, épouse du roi de France Henri II. En effet, elle apporta d'Italie toute sa verrerie de table, objet de confort et de commodité assez rares à l'époque. Danielle Allérès définit 3 catégories de luxe :

- Le luxe inaccessible : caractérisé par un prix très élevé, une stratégie de distribution écrémée, une communication sélective et une certaine rareté ;
- Le luxe intermédiaire : caractérisé aussi par un prix élevé mais une production en série limitée, ouvert à un public un peu plus large ;
- Le luxe accessible : caractérisé par un mode de distribution et de communication média, de masse, beaucoup plus large que les deux autres catégories, mais toujours avec un prix élevé.

[22] Insee. *Définition, méthodes et qualités*. 2008, 1p [en ligne] Disponible sur http://goo.gl/nvWg5T et http://goo.gl/nmW6pZ (Consulté le 29-02-2016)

Figure 4 : Classification du luxe



Source : Allérès, 1990

Mais aujourd'hui le luxe, outre le caractère prix élevé, rareté et de confort qui s'apparente à l'aspect matériel, est aussi caractérisé dans le commerce par son très fort degré de personnalisation et d'exclusivité. Dans le secteur de l'hôtellerie et du tourisme, le luxe peut être représenté par les palaces. Selon la nouvelle norme du classement hôtelier français du 22 Juillet 2009, les palaces sont des hôtels 5 étoiles présentant une situation géographique, un intérêt historique, esthétique et/ou patrimonial particulier et un service sur mesure[23]. Ce sont des établissements d'exception.

Nous pouvons donc être amenés à nous demander si le bien-être est une notion apparenté au luxe ? En effet, nous le verrons plus en détails dans une autre partie, le tourisme de bien-être est défini par le thermalisme, la thalassothérapie et les spas hôteliers. Les produits issus du tourisme de bien-être sont, comme le luxe, caractérisés par une forte personnalisation de services. En effet, un soin du visage, du corps et un massage sont pratiqués par une esthéticienne unique pour un client unique. Les cabines de soins sont individuelles (même si il existe des cabines duo). Cette offre est aussi identifiée par son raffinement et un certain confort, indispensable au bien-être.

De plus, d'un point de vue de la clientèle, le bien-être peut être un besoin absolu comme relatif. En effet, comme vu précédemment (cf 1.1.2 Le corps, premier objet de consommation page 13), en fonction de la classe sociale, l'intérêt et la vision du corps et du bien-être varie. Pour les CSP inférieurs, le bien-être reste un produit ostentatoire et un besoin superflu. Pour consommer des produits de bien-être, il faut non seulement

[23] Hôtel Palace France. *Définition Hôtel Palace*. [en ligne]. Disponible sur http://goo.gl/E0tZnc. (Consulté le 01-03-2016)

les moyens financiers mais aussi temporels. La principale composante du luxe est son caractère onéreux. Or, c'est un élément subjectif. Une semaine de cure en thalassothérapie coûte en moyenne 1500€ à 2000€ par personne selon le type d'hébergement choisi. Un rituel de soins dans un spa hôtelier haut de gamme, durant environ 2 heures, coûte en moyenne 130€ à 200€. En soi, ce sont des prix chers pour une certaine clientèle, mais qui reste à la portée de tous. De plus, en ce qui concerne la thalassothérapie, les centres ne sont plus forcément reliés à des hébergements de luxe ou haut de gamme. En effet, le centre de Hyères est relié à un hôtel Ibis 3 étoiles, classé moyen de gamme.

Les établissements de bien-être, en lien avec le tourisme ou non, utilisent aussi des canaux de distribution et de communication de masse. Le secteur se démocratisant, la notion de rareté propre au luxe disparait peu à peu. Nous pouvons donc affirmer que le bien-être n'est désormais plus un marché réservé au luxe. Il tend à se démocratiser compte tenu des facteurs énoncés précédemment (cf 1.1 page 11), dont la liste n'est pas exhaustive.

Conclusion du chapitre 1 : La notion de bien-être est donc une notion complexe et pleinement d'actualité. De multiples facteurs et changements, aussi bien structurels que culturels favorisent le développement et la recherche dans ce sujet, qui est aujourd'hui considéré comme un véritable objectif individuel et collectif. Selon une approche aussi bien sociologique qu'économique, le bien-être répond à des besoins propres aux individus vivant dans des sociétés modernes, industrialisées. Le bien-être en tant que marché associé à cette notion est tout aussi flou mais est appelé à se développer encore et encore. En voulant surfer sur la vague du bien-être, le tourisme a également conçu et développé de nouvelles offres et activités touristiques pour répondre à ces nouveaux besoins.

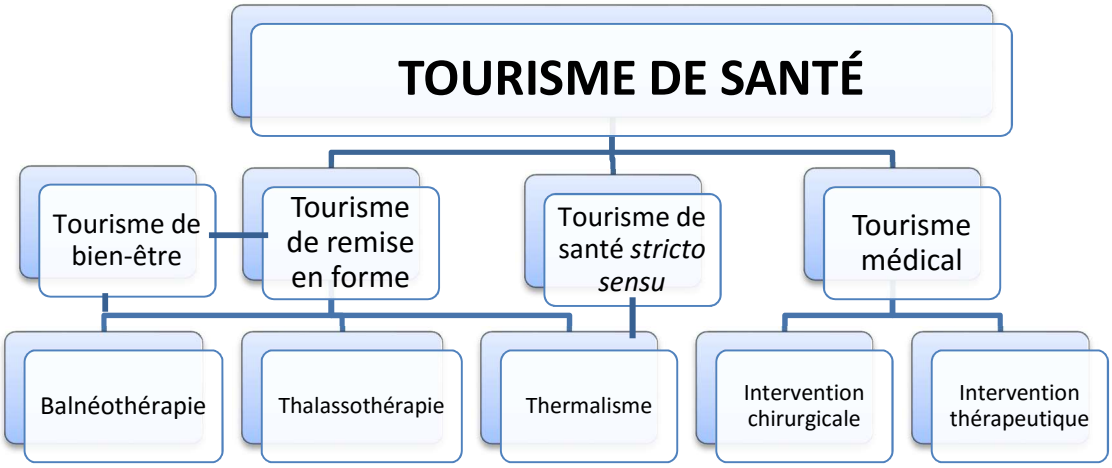
Chapitre 2 Le bien-être, une opportunité pour le tourisme

Le tourisme de bien-être implique obligatoire une structure d'hébergement pour accueillir le touriste durant sa ou ses nuitées passée(s) sur place. Ce chapitre expliquera ce qu'est le tourisme de bien-être et en quoi est-ce une véritable opportunité de marché pour les hébergements touristiques. Ensuite ce chapitre sera constitué d'une étude de marché afin de tisser un panorama précis et complet du secteur.

2.1 L'eau, élément central du tourisme de bien-être

2.1.1 *Du tourisme de santé au tourisme de bien-être*

Figure 5 : le tourisme de santé en France



Source : Frot, 2015

L'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), société des Nations Unies, définit le tourisme comme :

> « *un déplacement de personnes vers des pays ou des endroits situés en dehors de leur environnement habituel à des fins personnelles ou professionnelles ou pour affaires. Ces personnes sont appelées des visiteurs (et peuvent être des touristes ou des excursionnistes, des résidents ou des non-résidents) et le tourisme se rapporte à leurs activités, qui supposent pour certaines des dépenses touristiques* »[24]

[24] Organisation Mondiale du Tourisme (OMT). ***Comprendre le tourisme : Glossaire de base*** [en ligne]. Disponible sur : http://media.unwto.org/fr/content/comprende-le-tourisme-glossairede-base. (Consulté le 04-03-2016)

L'OMT définit le tourisme sous l'angle économique. En revanche, en adoptant un point de vue sociologique avec Saskia Cousin (2009, p.3) le tourisme se définit comme « *une activité de loisirs qui implique un déplacement temporaire effectué pour le plaisir* ». Autrement dit, le tourisme est un déplacement volontaire effectué lors d'un temps non contraint par le travail.

Parallèlement, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), appartenant aussi à l'Organisation des Nations Unies, définit la santé comme un « *état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. »*[25] Cette définition fut établie lors de la conférence internationale sur la Santé de 1946 à New York et n'a pas été modifiée depuis. Elle se différencie de la définition utilisée en médecine qui qualifie la santé comme « *l'absence de maladie* »[26]. Le dictionnaire Larousse, quant à lui, assimile également la santé à un bon fonctionnement de l'organisme (physique et mental) et donc uniquement à la présence de maladie.

Comment ces deux notions, peuvent coïncider ? Le tourisme implique le plaisir et un déplacement dans un temps non contraint. Un individu qui se déplace pour se soigner ne le choisit pas. Cependant le terme de tourisme de santé est largement répandu mais fait l'objet de grande confusion. Patrice De Monbrison-Fouchère (Cahiers Espaces, 1995, p. 13) définit le tourisme de santé comme :

> *« l'ensemble des migrations effectuées dans le souci d'améliorer sa santé, c'est-à-dire les séjours intégrant aussi bien des soins curatifs prescrits par les médecins que des soins préventifs sur décision individuelle volontaire. »*

Le tourisme de santé comporte des sous-ensembles, dont l'un est appelé tourisme de remise en forme. En effet, ce qui distingue le tourisme de santé stricto sensu et le tourisme de remise en forme est d'ordre financier. Le tourisme de santé fait l'objet d'une prise en charge financière de la Sécurité Sociale. Le touriste de santé est donc un patient, muni d'une prescription médicale délivrée par un médecin. Il faut donc que l'individu

[25] Organisation Mondiale de la Santé**.** ***Préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la Santé*** [en ligne] Disponible sur <http://www.who.int/about/definition/fr/print.html>. (Consulté le 04-03-2016)
[26] Santé Médecine. ***Santé - Définition*** [en ligne] Disponible sur < http://sante-medecine.commentcamarche.net/faq/23701-sante-definition> (Consulté le 04-03-2016).

souffre donc d'une maladie, d'un trouble ou d'une pathologie (physique ou mentale). Le tourisme de remise en forme est le tourisme de santé sur « *décision individuelle et volontaire* ». C'est-à-dire qu'il ne fait pas l'objet de prise en charge financière. C'est une forme d'automédication. La visée est vraiment thérapeutique puisqu'il il y a une visite médicale en début de séjour.

Un autre sous ensemble du tourisme de santé est le tourisme médical. Selon François Burhin[27], et Loïck Menvielle (Revue Teoros, 2010, p.109-119), le tourisme médical est le fait de « *quitter sa résidence principale pour plus de 24 heures et moins de 3 mois afin de rejoindre une autre destination pour y subir un traitement médical*. »[28] Les traitements médicaux peuvent être des interventions chirurgicales, souvent esthétiques (court séjour) ou d'interventions thérapeutiques supérieures à 21 jours. Ces patients veulent profiter de soins de qualité égale à ceux effectués dans leur pays mais à des prix moins chers, des soins de meilleurs qualité ou non disponibles dans leur pays (manque d'infrastructures ou interdits).

Aujourd'hui, la remise en forme est indéniablement liée au bien-être. En effet, le terme de remise en forme est beaucoup moins fréquemment employé que le bien-être. Le cabinet MKG Consulting, suite à une étude demandée par l'Afit en 2001, associe le tourisme de remise en forme et de bien-être et le définit comme :

> « *…vacances, séjours touristiques et temps de détente directement liés et consacrés, entièrement ou pour partie, à une volonté de préservation de son capital santé. Ces pratiques englobent les notions de bien-être, de détente, de prévention et de remise en forme à travers l'élément eau. »*

Avec la définition du bien-être évoquée précédemment, notion subjective et complexe, nous sommes en la mesure d'affirmer qu'en matière de tourisme, le tourisme de bien-être est une forme plus complète que le tourisme de remise en forme. Effectivement,

[27] Associé d'Effisciences conseil et accompagnement du secteur santé, consultant en tourisme, expert auprès de la Commission Européenne et chargé de cours à l'Université de Lille III.
[28] BURHIN François. L'Europe réagit face à la mondialisation du tourisme médical [en ligne]. ***Cahiers Espaces***, Septembre 2010, n°106, p. 100. Disponible sur : <www.feduval.be/pdf/tourisme-medical.doc>. (Consulté le 18-10-2014)

elle y ajoute une dimension spirituelle, et aussi de loisirs, au tourisme de remise en forme, qui lui, se limite à la santé et au corps, sans prendre en compte l'esprit.

2.1.2 *Les pratiques touristiques liées à l'eau*

Comme évoqué par le schéma représentant la composition du tourisme de santé (cf Figure 5 : le tourisme de santé en France page 29), le tourisme de santé, de remise en forme, de bien-être, et en accord avec la définition de MKG Consulting, est une forme d'utilisation de l'eau. En fonction des caractéristiques de l'eau utilisée, les pratiques ne sont pas les mêmes. En effet, le tourisme de bien-être regroupe trois grandes pratiques de l'eau : la balnéothérapie, le thermalisme et la thalassothérapie.

Dans le langage courant, il existe une grande confusion entre tous ces concepts. Il est donc important d'en apporter une définition précise pour chacune de ses pratiques. La balnéothérapie appartient à la famille de l'hydrothérapie. L'hydrothérapie regroupe, selon le Dictionnaire Larousse : « *l'ensemble des traitements mettant à profit les propriétés de l'eau, notamment au cours de la kinésithérapie, de la thalassothérapie (bains, douches…).* Concernant la balnéothérapie, le préfixe *balnéo* renvoie aux bains. Étymologiquement, la balnéothérapie est donc l'ensemble des soins par les bains. Mais la balnéothérapie est définie par Paul Roselé Chim[29] (2009, p.50) comme : « *soins à base d'eau dite banale ou courante. On utilise notamment l'effet d'apesanteur pour la kinésithérapie et la médecine de rééducation. »*. Dans la balnéothérapie, c'est la mécanique de l'eau qui est utilisée et non ses propriétés chimiques. Outre l'effet d'apesanteur, la nage à contre-courant et le parcours aquatique alternant bassin d'eau chaude et bassin d'eau froide sont des équipements utilisant la mécanique et les mouvements de l'eau pour la balnéothérapie. Les jets d'eau pour les massages en sont aussi un autre exemple. La balnéothérapie est un concept touristique moins abouti. C'est plutôt une activité de loisirs rendue possible par la construction de grands complexes, à l'image des centres Calicéo, qu'une véritable motivation au déplacement touristique.

[29] Maitre de conférence des Universités, Directeur d'études à l'IES-G CAASSIDD LEAD EA 2438 Guyane

Dans l'hydrothérapie, nous retrouvons aussi la thalassothérapie. La thalassothérapie fait référence à l'eau de mer. En effet « thalasso » vient du grec *thalassa* qui veut dire mer. La thalassothérapie pourrait donc se définir comme l'utilisation de l'eau de mer à des fins préventives ou curatives. Seulement, Paul Roselé Chim (Idem) et l'ensemble des dictionnaires, s'accordent sur le fait que la thalassothérapie est l'utilisation de l'eau de mer mais aussi de son milieu (climat) et de ses produits dérivés (boues, algues) à des fins thérapeutiques. La thalassothérapie est donc obligatoirement pratiquée en milieu marin. Le terme « thalasso » étant devenu à la mode et vendeur, beaucoup d'établissements de bien-être, pas forcément situés en bord de mer, utilisaient ce terme. De ce fait, aujourd'hui, la norme Afnor[30] XP-X50-844[31] a vu le jour début 2015 et fut validée début 2016. Aujourd'hui, de véritables destinations ont émergé grâce à la thalassothérapie, comme Biarritz ou la Bretagne. Les centres de thalassothérapie, souvent reliés à des hébergements, proposent des séjours complets, incluant soins, hébergement et restauration. La thalassothérapie est un concept touristique abouti. De grands groupes existent sur ce marché, comme Thalazur ou Thalacap. Le groupe hôtelier Accor, leader de l'hôtellerie en France, gère même quelques centres de thalassothérapie, regroupés sous la marque Accor Thalassa Sea and Spa.

Enfin, le dernier concept touristique d'utilisation de l'eau est le thermalisme. La définition la plus précise rencontrée du thermalisme à ce jour est celle-ci :

> *« Le thermalisme recouvre un ensemble de moyens médicaux, sociaux, sanitaires, administratifs et d'accueil mis en œuvre pour l'utilisation des eaux minérales et thermales, des gaz thermaux et des boues à des fins thérapeutiques*. » (Paul Roselé Chim, 2009, p. 50)

Le thermalisme n'utilise donc pas uniquement les eaux minérales chaudes, mais les eaux minérales en général et aussi ses composants dérivés comme les boues. Par sa visée thérapeutique, le thermalisme est une activité qui bénéficie d'un encadrement médical. C'est pour cela que lorsque nous parlons de tourisme de santé stricto sensu, nous parlons de thermalisme car c'est la seule pratique de l'eau, à visée thérapeutique, prise en charge par la Sécurité sociale. Pour se diversifier et ainsi s'inscrire dans une offre de

[30] Agence Française de Normalisation
[31] Afnor. *Thalassothérapie : découvrez la première norme AFNOR destinée à renforcer la qualité des activités proposées*. [en ligne]. Disponible sur http://goo.gl/Pcby4G. (Consulté le 05-03-2016)

tourisme de bien-être (Frot, 2015), le thermalisme (ici utilisation d'eau thermale) s'est vu mis en scène dans des complexes thermoludiques, à visée, non pas thérapeutique, mais récréative et de loisir (*ludisme* signifiant jeu) avec un espace dédié au bien-être.

2.1.3 *Le spa, un nouveau mode de soins par les eaux*

Le spa est le concept le plus récent du tourisme de bien-être, en complémentarité avec le thermalisme et la thalassothérapie. Nous exclurons la balnéothérapie du tourisme de bien-être car elle n'est pas l'objet du déplacement touristique. L'origine étymologique du mot spa est confuse. En effet, certains auteurs renvoie le mot spa à la ville de Spa en Belgique, d'autres que le mot spa vient de l'ancien wallon *espa* signifiant fontaine ou *spagere* signifiant arroser. Cependant, une majorité s'accorde sur le fait que le mot spa viendrait de la locution latine *Sanitas Per Aqua*, signifiant soins par l'eau. Le spa est donc irrémédiablement lié à l'eau.

Colette Ambiehl, a défini ce qu'est un spa pour le compte de l'Afit lors d'une étude demandée en 2002. Cette définition décrit les spas comme :

> *« de petites unités, à taille humaine et conviviale, qui proposent des soins proches de ceux du thermalisme, de la thalassothérapie et de la balnéothérapie, par exemple : jets, massages divers, bains, enveloppements d'algues… Ils utilisent souvent des adjuvants et enrichissent généralement l'eau d'arômes et d'huiles essentielles. (…) Les spas intègrent également dans leur concept une palette de soins esthétiques, ainsi que des activités de détente (hammam, jacuzzi, salle de relaxation, sauna….) ».* (Ambiehl, 2002, p.25)

Les spas ne sont donc pas associés à une eau caractéristique, contrairement à la thalassothérapie (eau de mer) et au thermalisme (eau thermale). Le cabinet de conseil Coach Omnium (2008, p.1) définit quant à lui le spa comme un espace étant composé de deux zones :

- un espace humide : notamment grâce à un bassin animé ou non et/ou à divers équipements collectifs ;
- un espace sec **:** pour les soins esthétiques et de détente. Ces soins sont personnalisés et effectués par des professionnels du bien-être. Ils peuvent prendre la forme de modelages, de soins du corps (gommage ou enveloppement) ou du visage. Ces soins se déroulent dans des cabines individuelles ou éventuellement en duo.

De ce fait, par ces deux définitions, le triptyque sauna, hammam, jacuzzi ne suffit pas à qualifier l'espace en question de spa. De plus, le spa n'est pas juste un espace, plus ou moins grand, proposant des prestations et équipements de bien-être. Il implique une certaine mise en scène, de l'eau, mais aussi de l'espace tout entier.

Des spas existent sous plusieurs formes. Il y a des spas urbains que l'on trouve en centre-ville, des spas thalasso qui sont implantés dans des centres de thalassothérapie mais aussi de balnéothérapie, centre thermaux ou thermoludiques. Ce qui différencie les spas des autres formes de bien-être par l'eau est son caractère intimiste, sa taille humaine, opposée aux grands complexes cités précédemment. Les spas peuvent aussi se trouver au sein d'un établissement hôtelier.

Comme nous l'avons vu, la thalassothérapie et le thermalisme sont des concepts très encadrés, répondant à des normes précises. Le concept de spa fait beaucoup plus appel à l'imaginaire. L'absence de cadre et de réglementation entraine donc des abus. En effet, certains qualifient de spa, des espaces ni plus grands, ni mieux équipés qu'une salle de bain avec un jacuzzi. Il existe donc une grande confusion dans le concept de spa qui mérite d'être clarifié. Cependant, ce concept ne doit pas être enfermé dans des normes strictes, pour laisser place à l'imagination, la rêverie et l'innovation (Guy De Boiville, 2005, p.26).

2.2 Le marché du tourisme de bien-être en France

2.2.1 *Un marché prédominé par la thalassothérapie ?*

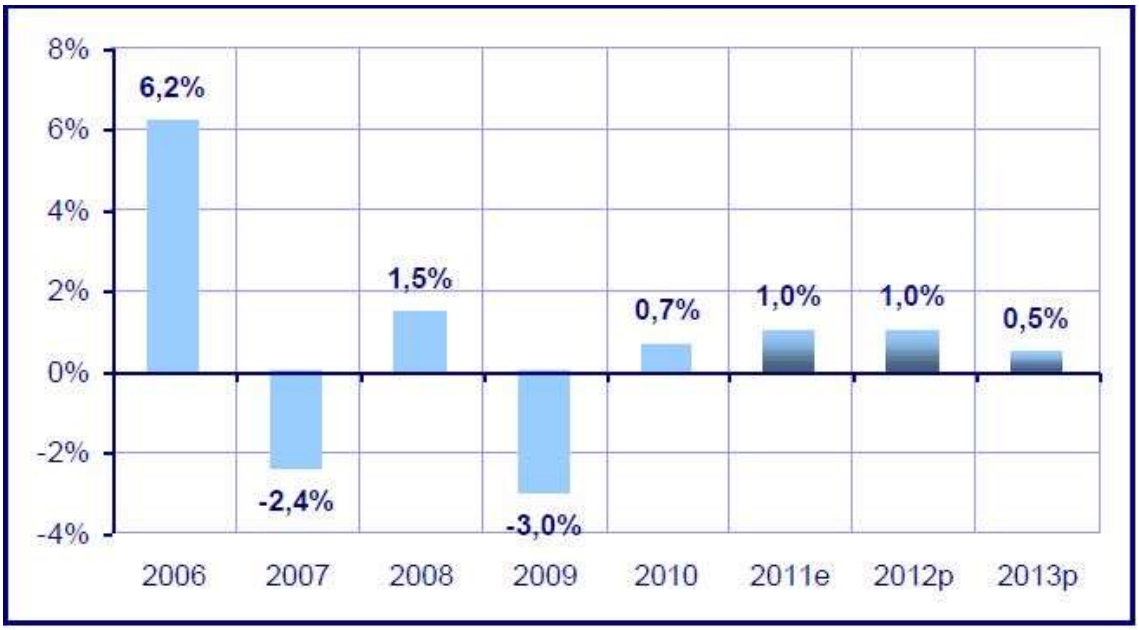
A l'échelle mondiale, le tourisme de bien-être représente en 2013, selon une étude de Stanford Research Institute International (Atout France, 2015, p.20), 15% des dépenses touristiques globales, ce qui amène à un chiffre d'affaires de près de 500 milliards de dollars. Le taux de croissance annuel du secteur qui regroupe, rappelons-le, le thermalisme, la thalassothérapie et les spas, est estimé à 10% par an. De ce fait, en 2017, le chiffre d'affaires mondial serait estimé à 679 milliards de dollars. L'Europe est la première région du monde en termes de chiffre d'affaires et de nombre de voyageurs de bien-être accueillis en 2012. En effet, elle a accueilli 216 millions de voyages, contre 172 millions en Amérique du Nord et 152 millions en Asie. L'Europe possède 32 000 spas, rattachés ou non à une structure d'hébergement. La France se positionne 5ème mondiale

en termes de fréquentation et 4ème en termes de recettes, devant l'Autriche, et derrière les États-Unis, l'Allemagne et le Japon.

Nous l'avons vu, le marché du tourisme de bien-être regroupe le thermalisme, la thalassothérapie, et les spas. La balnéothérapie appartenant davantage au secteur du loisir. Le positionnement initialement médical du thermalisme a permis à la thalassothérapie de s'imposer sur le marché du tourisme de bien-être. La France possède un patrimoine thermal très riche. En effet, elle ne compte pas moins de 20% du capital thermal européen, avec 89 stations et 105 établissements thermaux (Atout France, 2015, p.21). Les cures thermales non conventionnées, (de remise en forme et de bien-être), ne représentent qu'environ 10 % des cures thermales totales (Frot, 2015, p.47).

Concernant la thalassothérapie, ce concept propose des produits intégrés, regroupant en un même lieu le centre de thalassothérapie, l'hébergement et même la restauration. La France compte aujourd'hui 55 centres de thalassothérapie, dont une très forte concentration de ces centres sur le littoral nord-atlantique. Aujourd'hui, quelques acteurs se partagent ce marché. Nous pouvons citer le géant de l'hôtellerie Accor avec ses hôtels Accor Thalassa Sea and Spa, qui possède des établissements dans plus de 15 destinations. Le groupe Thalazur est considéré comme le n°2 sur le marché de la thalassothérapie en France avec sept centres en sa possession. Le groupe Lucien Barrière est aussi très présent sur le secteur du bien-être (thermalisme et thalassothérapie), même si leur secteur de prédilection est les jeux de hasard (Atout France, 2015, p.21). La thalassothérapie génère un chiffre d'affaires de 125 à 130 millions d'euro avec environ 400 000 curistes accueillis par an (environ 10 fois plus que le thermalisme de bien-être). Cependant le marché est déjà presque arrivé à maturité puisque les centres de thalassothérapie investissent énormément dans la rénovation pour maintenir un certain niveau de qualité (Xerfi, 2012, p.36). Le chiffre d'affaires doit se stabiliser.

Figure 6: Evolution du chiffre d'affaires des établissements de thalassothérapie

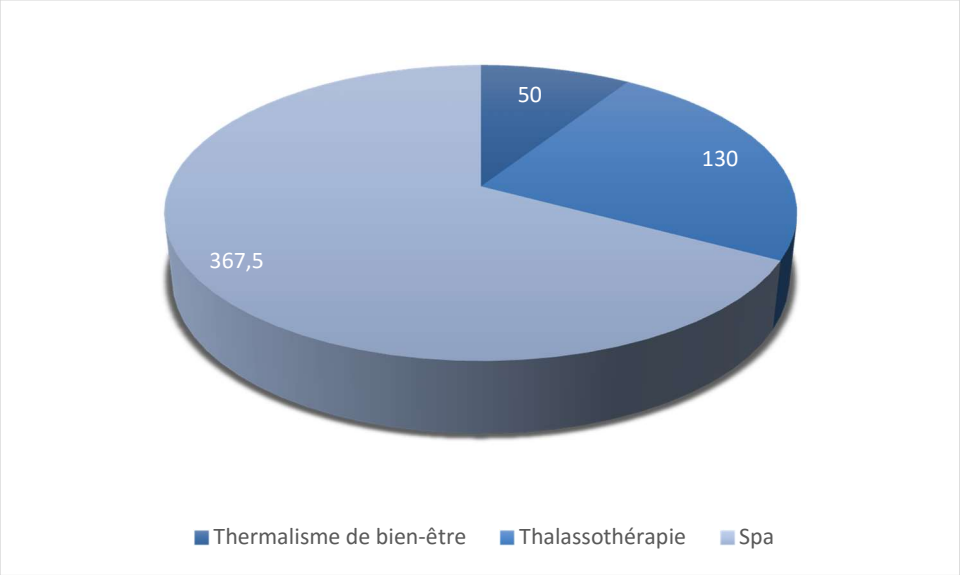


Source : Xerfi, 2012

Enfin, le secteur du spa dans le monde est évalué en 2013 à 94 milliards de dollars, soit une hausse de 58% par rapport à 2007. Dans le monde, le nombre d'unités de spa s'élèverait en 2013 à 105 591, ce qui correspondrait à une hausse de 47% entre 2007 et 2013. Globalement, dans le monde, l'industrie du spa n'a fait que progresser entre 2007 et 2013 avec un taux annuel de 7,7%. En France, on comptabiliserait 3 556 spas, qu'ils soient urbains ou situés dans des structures d'hébergement. Le secteur génèrerait 3,12 milliards de dollars de recettes et 70 232 salariés. Ces chiffres permettent à la France de passer de la 7ème position dans le classement mondial en 2007 à la 4ème place en terme de recettes (Atout France, 2015, p.28). Cependant en termes de tourisme de bien-être, en raison de l'attribution du code NAF, il est impossible d'obtenir le chiffre d'affaires des spas hôteliers, qui représente la catégorie de spa générant du tourisme de bien-être. En revanche, 468 spas d'hôtels ont été recensés en France. La moyenne du chiffre d'affaires annuel par spas est de 877 390 (3.12 milliards / 3 556 spas). Si nous multiplions cette moyenne par le nombre de spas hôteliers, nous obtenons un marché du spa hôtelier dans le tourisme de bien-être à un peu plus de 410,5 millions de dollars, soit 367,5 millions d'euros. Ce chiffre est toutefois relatif.

Le marché du tourisme de bien-être ne serait donc pas dominé par la thalassothérapie mais les spas. Il se répartirait ainsi :

Figure 7: Part de marché du tourisme de bien-être selon le chiffre d'affaires (en millions d'euro)



Source : Frot, 2016

Cette répartition du marché est cependant juste une supposition compte tenu du peu de chiffres disponibles sur le secteur d'activité. En revanche, ramené à l'échelle d'un institut, un centre de thalassothérapie génèrerait à lui seul 2,36 millions d'euro de chiffres d'affaires contre 785 000 pour un spa. Mais nous pouvons affirmer que le marché du spa est encore en croissance et en voie de maturité.

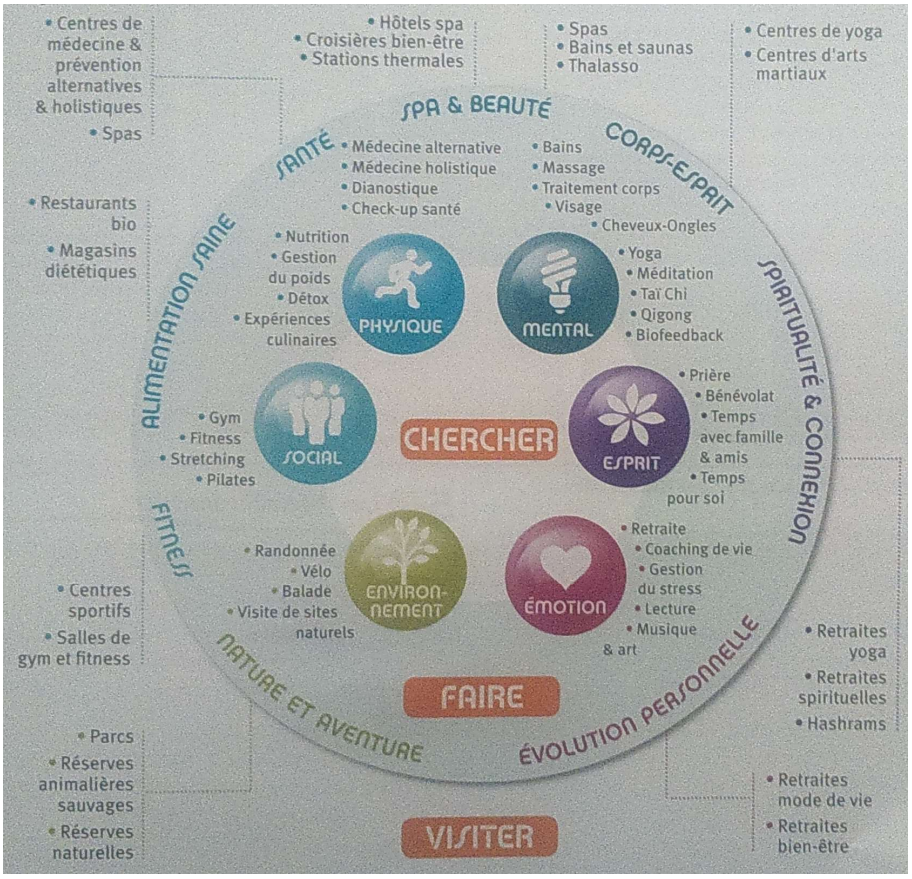
2.2.2 *La clientèle spa, une clientèle diversifiée aux attentes multiples*

Comme nous l'avons vu précédemment, le marché du bien-être est un marché en pleine croissance, notamment grâce aux préoccupations de santé et esthétiques, qui touchent de plus en plus de monde. Il est évident que, quelle que soit la forme de bien-être par l'eau, la clientèle est majoritairement féminine. En effet, Paul Roselé Chim (2009, p.107) établit que 70% de la clientèle des centres de thalassothérapie sont des femmes. Cependant, cette répartition est plus égale dans les spas puisque Atout France estimerait que les femmes représentent 60% de la clientèle des spas (2015, p.60). La clientèle masculine est donc plus fréquente dans les spas que dans les autres espaces de bien-être. En matière de tranche d'âge, le thermalisme comme la thalassothérapie sont fréquentés par une clientèle avec un âge assez avancé. En effet, plus de la moitié

de la clientèle est âgée de plus de 50 ans. Concernant les spas, la clientèle est plus jeune puisque la moyenne d'âge est de 35 ans (Lefret, 2014, p.10). En ce qui concerne le niveau de vie et la catégorie socio-professionnelle de la clientèle, toutes les formes de tourisme de bien-être s'accordent. En effet, 85% de la clientèle est estimée appartenir aux CSP+. Enfin, 10% de la clientèle en France est une clientèle étrangère.

En termes d'attente, selon une étude menée par Atout France (2015, p.47) le besoin de détente et de relaxation est bien évidemment la première motivation de séjour bien-être pour 66% des personnes interrogées (200 personnes). Ensuite, 27% consomment un séjour bien-être dans le cadre d'un cadeau ou d'un évènement particulier (anniversaire ou autres). Mais cette motivation de détente et de relaxation rend le consommateur de plus en plus exigeant. De plus, avec la multiplicité des offres, le consommateur de bien-être s'attend à retrouver un grand nombre de services et de bienfaits dans un seul et même lieu. Ces lieux doivent combler des besoins issus de différentes dimensions du bien-être, qui peuvent être illustrées par le schéma suivant :

Figure 8 : les attentes des touristes de bien-être



Source : Atout France, 2015, p.31

En termes de consommation du séjour, nous l'avons vu, le bien-être est souvent une notion associée au luxe. De plus, avec le rythme de vie effréné, les individus ont peu de temps à consacrer à leur bien-être. D'ailleurs, selon l'enquête menée par Atout France (2015, p.48), 60% des clients spa font moins d'un séjour bien-être par an et 23% entre un et deux séjours. Ces séjours sont soit des très courts séjours de une à deux nuits (42%) ou alors un long séjour supérieur à 5 nuits (41%). En termes de saisonnalité, la consommation de séjour bien-être s'effectue en majorité entre les mois d'Octobre et de Janvier.

Enfin, Atout France a établi une typologie de clients spa. En effet, elle distingue cinq catégories de clients, qui sont :

- les branchés : portent un grand intérêt à l'esthétisme et aux soins minceur. Ils veulent être à la pointe des dernières techniques ;
- les sportifs : cherchent à se dépasser et consomment des soins pouvant améliorer leur condition physique et leurs performances ;
- les explorateurs : consommateurs occasionnels qui cherchent à vivre de nouvelles expériences ;
- les hédonistes : ce sont des clients zappeurs, peu fidèle mais des consommateurs réguliers ;
- les health conscious : portent un grand intérêt à leur santé dans une approche globale (2015, p.32).

Joëlle Guillemot a réalisé un autre ensemble de typologie de client pour le compte de SPA-A[32] lors d'une étude effectuée du Juin à Septembre 2015. Cette typologie fut déterminée en fonction de la fréquence, et des moments de fréquentation, des motivations, du budget, des types des soins et est la suivante :

[32] Spa-A : Fédération des professionnels du bien-être.

Tableau 1: Typologie de consommateur spa

Typologie	Profil	Attentes
Les « exigeants pressés »	Jeunes cadres et professions libérales.	Se libérer du stress mais peu de temps pour la détente. Efficacité importante. Qualité de soin et exigence sur la disponibilité.
Les « adeptes du bien-être »	Surtout des femmes.	Le Spa est essentiel à l'équilibre personnel. Passer un moment agréable et les relations avec le personnel contribuent au bien-être global.
Les « profiteurs de la vie »	Retraités ou femmes enceintes.	Passer un moment agréable durant le temps libre. Bon accueil et infrastructures efficaces.
Les « heureux chanceux »	Bon cadeau détente. Toutes les catégories socioprofessionnelles confondues.	Choix du massage principalement, fidélité rare avec le Spa.

Source : Joëlle Guillemot, 2015[33]

2.2.3 *Un produit adapté au marketing expérientiel*

Nous l'avons vu, le bien-être est un concept multidimensionnel. Malgré le nombre infini de définitions de cette notion qui est et restera subjective, le bien-être fait appel au corps, au mental et à l'esprit. Le marketing expérientiel est défini par le Mercator comme la « *création d'expériences qui permettent d'engager le consommateur dans une relation positive, riche en sens et en sensations, avec une marque* »[34]. Selon Carù et Cova, (2006, p.99)[35], le marketing a instrumentalisé la relation entre le consommateur et l'entreprise. Ce serait de ce constat qu'est né le marketing expérientiel. En effet, le consommateur n'est pas juste un être rationnel faisant des actes réfléchis, mais est aussi quelqu'un qui ressent des émotions et qui rêve. De ce fait, les actes d'achat des individus seraient aussi guidés par l'affect, c'est-à-dire des motivations émotionnelles intégrant les sensations, les sentiments et les préférences (Saffon-Peres, 2013, p.25).

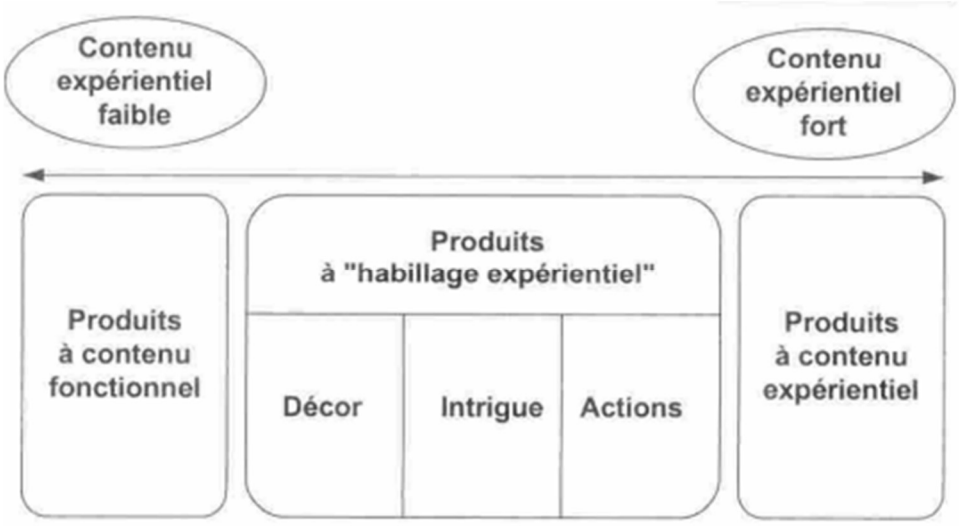
[33] GUILLEMOT Joëlle. *Étude sur les attentes et les profils des consommateurs spa*. [en ligne]. Disponible sur : http://www.spa-a.org/Etude-sur-les-attentes-et-les-profils-des-consommateurs-Spa_a147.html. (Consulté le 10-03-2016)
[34] Le Mercator. *Mercator publicitor, lexique du marketing*. [en ligne] Disponible sur http://www.mercator-publicitor.fr/lexique-marketing-definition-marketing-experientiel#sthash.UY600j5X.dpuf. (Consulté le 13-03-2016)
[35] Cité par Xavier Saffon-Peres (2013, p.25)

Le consommateur recherche donc aujourd'hui non pas de simples produits ou services satisfaisant un besoin, mais un produit ou service le prenant en compte lui, dans sa globalité. Partant de ce constat, les « marketers » ont mis en œuvre le marketing expérientiel par la stimulation des cinq sens. En effet, en stimulant les cinq sens, le consommateur se sent porté, pris en charge dans son ensemble. Il existe des secteurs d'activités plus ou moins adaptés au marketing expérientiel.

En termes de stimulation des cinq sens, le spa est une offre tout à fait adéquate. En effet, le toucher est stimulé par les soins. La vue peut être stimulée par la décoration, l'ouïe par la musique, l'odorat par des parfums d'ambiance fréquemment utilisés. Enfin, de nombreux spas disposent d'un espace de relaxation avec tisanerie pour stimuler le gout.

Filser (2002, p.20), a construit le continuum de la production de l'expérientiel. Selon lui, l'hôtellerie serait un secteur d'activité, un produit appartenant à la catégorie de « *à habillage expérientiel* ». Les produits à contenu expérientiel sont par exemple les produits artistiques ou culturels. Le spa et les autres formes de matérialisation du tourisme de bien-être par l'eau peuvent aussi faire partie, au même titre que l'hôtellerie des produits à habillage expérientiel.

Figure 9: Le continuum de la production de l'expérience



Source : Fisler, 2002, p.20

Selon Fisler, un produit expérientiel comporte trois composantes : le décor, l'intrigue et l'action. Le décor est synonyme de théâtralisation, de mise en scène. Cette dimension est primordiale dans l'univers du spa. En effet, le spa doit absolument mettre en scène l'eau. L'opposé du décor serait la standardisation. Il n'existe pas de standardisation dans le spa car ils doivent tous être uniques et avoir des choses qui leur sont propres (dans le décor, les protocoles ou les produits utilisés).

L'intrigue peut être assimilée à un récit. En effet, les consommateurs sont de plus en plus sensibles aux origines de ce qu'ils consomment. Ils apprécient connaitre le cycle de production, voir même de vie du produit. L'intrigue, le récit doit donc apporter aux consommateurs de la connaissance sur le ou les produits qu'il va utiliser. Cela peut aller de la construction d'un hôtel et de son histoire, à celle d'une marque, ou du procédé de fabrication des produits. Derrière cette idée d'intrigue, c'est une véritable exhibition du produit qui est demandée.

Enfin, l'action correspond au rôle que peut jouer le consommateur dans l'utilisation de ce produit. L'action représente donc la possibilité qu'a le consommateur de devenir acteur dans la production du produit, en devenant, par exemple, ambassadeur de marque. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication facilitent cette action, notamment grâce aux réseaux sociaux et aux sites d'avis. Le consommateur peut désormais partager son expérience.

2.3 Le spa, produit de bien-être privilégié des hôteliers

2.3.1 *Le spa, un produit compatible avec tous types d'hôtels*

Les spas sont avant tout identifiés comme une prestation annexe d'un établissement hôtelier. Le marché du spa et du bien-être connait une forte croissance depuis une dizaine d'années car le secteur enregistre une progression de plus de 7% par an depuis 10 ans (Atout France, 2015, p.136). Avant les années 2000, le bien-être concernait surtout le thermalisme et la thalassothérapie. Quelques spas commençaient à apparaitre dans les établissements hôteliers mais le bien-être était synonyme de « prendre les eaux ». Nous pouvons dire qu'avant 2000, les spas sont une offre en phase

de lancement. En suivant le cycle de vie du produit[36], la période entre 2000 et 2010 est la période de forte croissance. La profession s'organise peu à peu. L'offre des spas s'est implantée en premier à Paris, en région PACA et dans les stations de montagne. En effet, dans ces lieux, l'offre hôtelière y est très dense et fréquenté par la clientèle internationale. Passé les années 2010, nous pouvons affirmer que le produit spa hôtelier rentre dans une phase de maturité. A la suite d'une étude de l'offre des spas hôteliers situés dans de grandes métropoles de France (cf Annexe B à E : Offre des spas hôteliers page 168), nous pouvons observer une certaine uniformisation et standardisation de l'offre.

Tableau 2 : Typologie et caractéristiques des hôtels spa

TYPE D'HÔTELS	*Part (%)*	Nombre moyen de chambre	Superficie moyenne en m^2	Nombre moyen de cabines
Palaces	*4*	120	873	7
Boutique Hôtels	*7*	47	411	5
Chaînes	*12*	148	1198	11
Resort	*13*	81	958	11
Luxe	*22*	52	430	4
Indépendants	*44*	53	428	4
TOTAL	100	74	663	7

Source : Atout France, 2015, p.138

Les hôtels possédant un spa sont de tous types mais avec une présence majeure dans le haut de gamme et dans le luxe. En accord avec la définition du spa de l'Afit, la moitié des hôtels possédant un spa sont des hôtels indépendants. Avec les boutiques hôtels et les hôtels de luxe, nous pouvons nous rendre compte que le nombre moyen de cabines n'est que de 4,5. Ce chiffre illustre le caractère intimiste prôné par l'Afit pour qualifier un espace de spa. Ces catégories d'hôtels offrent donc des spas de taille modeste pour une grande personnalisation du service. A l'inverse, les hôtels de chaines et les resorts, de par leur nombre important de chambres, proposent des spas d'une superficie assez grande (de 900 à 1200m^2).

[36] Succès Marketing. *Cycle de vie de vos produits*. [en ligne] Disponible sur http://www.succes-marketing.com/management/strategie/cycle-vie-produit. (Consulté le 02-04-2016)

Les hôtels de chaines, malgré leur 47% de part de marché dans l'hôtellerie française[37], ne sont pas la catégorie d'hôtels la plus représentée dans les hôtels spa. En effet, seulement 12% des hôtels avec spa sont des hôtels de chaine. Ce type d'établissement s'est davantage positionné sur le marché du thermalisme et de la thalassothérapie et même de la balnéothérapie, à l'instar du groupe Accorhotels avec ses hôtels Thalassa Sea and Spa. Ces grands complexes de bien-être sont plus en cohérence avec ce type d'hôtel offrant un plus grand nombre de lits que les hôtels indépendants, souvent de charme.

2.3.2 *Le marché des spas hôteliers en France*

Toujours selon Atout France (2015, p.132-140), une étude de l'offre des spas hôteliers, faisant partie du tourisme de bien-être, est difficile à réaliser en raison du manque de statistiques fiables. Atout France a cependant tenté d'effectuer cette étude. Pour cela, Atout France a pris en compte les spas intégrés dans des hôtels classés entre 3 et 5 étoiles, quel que soit le mode de gestion. Les spas thermaux et thalasso intégrés à des centres sont aussi pris en compte quand ils ont pu être clairement identifiés comme un espace et une activité séparée. Les spas retenus sont des spas possédant au moins 2 cabines de soins, un équipement humide et ayant un lien physique le reliant à l'hébergement. Les hôtels avec un simple espace bien-être n'ont pas été pris en compte dans cette analyse.

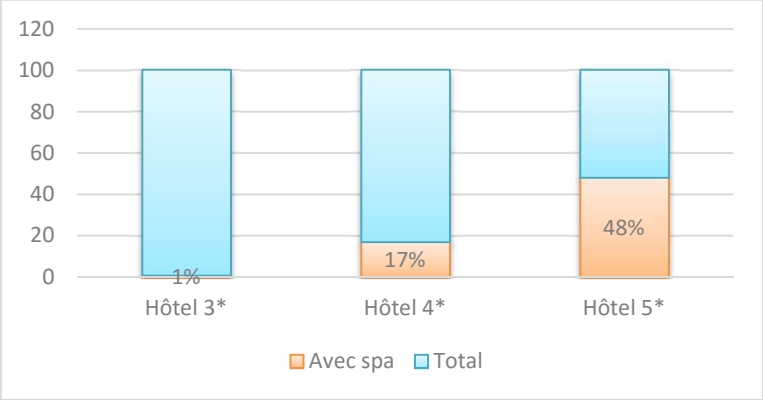
En France, fin 2014, selon la définition retenue par l'Afit d'un spa hôtelier, 468 spas sont recensés dans des hôtels de catégorie 3 à 5 étoiles (France métropolitaine et Corse). Dans les DOM-TOM, 15 spas d'hôtels ont été répertoriés. La répartition géographique des spas hôteliers est la suivante :

- 245 spas dans la région sud-est ;
- 64 spas dans la région nord-ouest ;
- 54 spas en Ile -de-France ;
- 53 spas dans la région sud-ouest ;
- 52 spas dans la région nord-est.

[37] Coach Omnium. *Panorama sur l'hôtellerie en France* [en ligne] Disponible sur http://www.coachomnium.com/bonus/89-panorama-de-lhotellerie-en-france.html. (Consulté le 02-04-2016)

La région sud-est réunit à elle seule un peu plus de la moitié de l'offre de spas hôteliers en France, notamment grâce à la région Provence-Alpes-Côte-D'azur (19% de l'offre) et les deux départements savoyards. De plus, il existe une forte concentration de spa en Bretagne (7% de l'offre), dans la capitale parisienne (11% de l'offre) et la région Alsace.

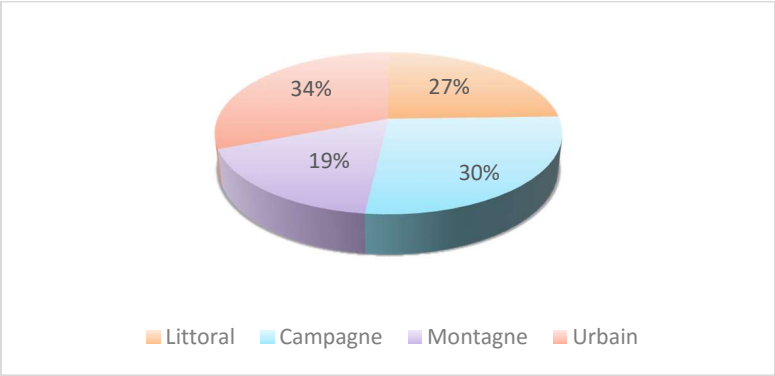
Figure 10: Répartition des hôtels avec spa selon la gamme d'hôtel



Source : Atout France, 2015, p.135

En regardant la répartition des spas hôteliers selon la gamme d'hôtel, il est toujours légitime de se demander si le bien-être est encore un marché réservé au luxe. En effet, 58% des spas recensés se trouvent dans une hôtellerie haut de gamme (quatre étoiles) et 29% dans des hôtels de luxe (cinq étoiles). Il peut être précisé que les 16 Palaces de France possèdent tous, sans exception, un spa. En France, seulement 60 hôtels trois étoiles possèdent un spas, soit 1% des hôtels trois étoiles. A l'inverse, 17% des hôtels quatre étoiles possèdent un spa contre 48% des hôtels cinq étoiles (nouvelles normes du classement hôtelier). Dans l'ensemble, 6% des hôtels trois à cinq étoiles possèdent un spa et seulement 3,5% dans l'ensemble de l'hôtellerie française, toutes catégories confondues. Dans ces chiffres sont exclus les hôtels reliés à des centres thermaux ou de thalassothérapie.

Figure 11 : Répartition des spas selon le milieu d'implantation



Source : Atout France, 2015, p.136

Les hôtels avec spas se trouvent dans tous les milieux, avec une préférence pour la campagne (30%), le littoral (27%) et le milieu urbain (34%). Seulement 19% des hôtels avec spas se situent en montagne. Cependant, dans l'espace littoral sont comptabilisés les centres de thalassothérapie.

2.3.3 *Une démocratisation du spa dans les autres hébergements touristiques*

Comme nous l'avons vu, depuis une dizaine d'année, le marché du spa est en croissance forte. Le nombre d'unités n'a cessé de croitre chaque année depuis 10 ans. Seulement, les spas ne sont pas un équipement exclusivement réservés aux hôtels, même si les premiers spas du tourisme de bien-être sont apparus dans des établissements hôteliers. En effet, en fin d'année 2014, Atout France (2015, p.144) comptabilise 167 spas dans d'autres hébergements touristiques marchands. De plus, parmi ces 167 établissements, les deux-tiers se trouvent dans une résidence de tourisme. En effet, une résidence de tourisme sur 20 intègre aujourd'hui un spa dans son offre de services complémentaires. De ce fait, proportionnellement, l'offre de spa est plus présente dans le secteur des résidences de tourisme que dans le secteur de l'hôtellerie. Rappelons-le, 3,5% des hôtels possèdent un spa (toutes catégories d'hôtel confondues) contre 5% du volume total des résidences de tourisme. Parmi les autres hébergements marchands en durs, quelques villages vacances et hôtels clubs possèdent également un spa.

Concernant la localisation des spas dans des résidences de tourisme, contrairement aux hôtels, c'est en montagne que sont situées en majorité les résidences de tourisme avec spa (près d'une sur deux) et 18% en campagne. Cette prédominance de la montagne

peut être expliquée par l'activité des sports d'hiver qui cherchent à se diversifier en proposant d'autres services complémentaires, non soumis au risque climatique, comme le bien-être. La superficie moyenne de ces spas dans des résidences de tourisme est de 569m^2 pour environ 6 cabines de soins.

En termes d'opérateurs touristiques, nous pouvons citer le groupe CGH Résidences, filiale du groupe MGM (Mer Montagne Vacances). En effet, ce fut le premier opérateur en 2004 à intégrer dans son offre de résidences de tourisme des piscines, sauna, hammam, jacuzzi et salles de fitness. En 2008, le groupe innove avec la création de spas pour les enfants. Aujourd'hui, sur 28 résidences de tourisme possédées et gérées par le groupe, 25 possèdent un spa, mis à disposition de la clientèle.

Les spas sont aussi de plus en plus présents dans les campings et l'hôtellerie de plein air. En effet, Atout France a recensé 46 campings disposant d'un spa pour sa clientèle. Ces campings appartiennent à l'hôtellerie de plein air haut de gamme puisque la quasi-totalité sont des campings cinq étoiles. Comme exemples d'acteurs et enseignes intégrant une offre de bien-être dans leur hébergement on trouve Sunêlia et Yelloh Village. En effet, chez Sunêlia, sur 33 sites, 17 sont équipés en spa. Pour Yelloh Village, une trentaine de campings sont équipés en spa sur 65 possédés. La superficie moyenne des spas de camping est de 663m^2 pour sept cabines de soins.

Que ce soit les résidences de tourisme ou les campings, ces hébergements touristiques, autres que les hôtels, ont intégré une offre de bien-être dans leur hébergement dans le but de monter en gamme et de se différencier. Cette stratégie fut également adoptée par les groupes Lagrange Prestige et Pierre & Vacances. Le spa apparait donc comme un véritable outil stratégique pour une enseigne d'hébergement touristique. Le spa est donc appelé à se démocratiser dans toutes les formes d'hébergements touristiques. Cependant cette démocratisation n'entrainerait-elle pas une perte de prestige et des avantages procurés par le spa à un hébergement ? Mais quels sont ces avantages ?

Conclusion du chapitre 2 : le marché du tourisme de bien-être, représentant 15% du tourisme mondial, connait une croissance sans précédent depuis les années 2000. Dans une logique de diversifier ses services complémentaires, le bien-être apparait comme une opportunité pour les hébergements touristiques. Le tourisme de bien-être regroupe le thermalisme, la thalassothérapie et l'industrie du spa hôtelier. Le spa, apparait comme la forme la plus répandue et la moins couteuse pour un hôtel pour pénétrer ce marché. Mais apparait-il maintenant comme un équipement indispensable ?

Chapitre 3 Les spas hôteliers, un avantage concurrentiel

Le secteur de l'hôtellerie, grâce au tourisme de bien-être, a vu ses possibilités d'offrir des services complémentaires décuplées. En effet, les établissements hôteliers sont tout aussi présents en ville, que dans les stations thermales ou de thalassothérapie. En matière d'équipements, le spa est la forme de tourisme de bien-être la plus développée dans les établissements hôteliers. Ce chapitre émet donc plusieurs hypothèses expliquant en quoi le spa peut-il être une valeur ajoutée pour un établissement hôtelier.

3.1 Le spa, un élément moteur de la forfaitisation touristique

3.1.1 *Définition du forfait touristique*

Selon l'article L211-2 du Code du tourisme, un forfait touristique se définit comme :

> *« 1° Résultant de la combinaison préalable d'au moins deux opérations portant respectivement sur le transport, le logement ou d'autres services touristiques non accessoires au transport ou au logement et représentant une part significative dans le forfait ;*
>
> *2° Dépassant vingt-quatre heures ou incluant une nuitée ;*
>
> *3° Vendue ou offerte à la vente à un prix tout compris. »* [38]

Parmi les autres services touristiques non accessoires au transport ou au logement on trouve la restauration ou l'animation. Aujourd'hui de nombreux établissements hôteliers possèdent aussi un restaurant dans l'hôtel. De ce fait, il est régulier qu'une chambre d'hôtel soit commercialisée avec la prestation de restauration, que ce soit en demi-pension ou en pension complète. Cependant, même si deux types de prestations sont combinés, la demi-pension ou la pension complète sont souvent un supplément et non vendus à un prix tout compris. En effet, selon la définition du forfait touristique du Code du tourisme, le touriste ne connait pas le détail du prix des prestations incluses dans son forfait.

[38] Legifrance. ***Article L211-2 du Code du tourisme*** [en ligne]. Disponible sur <http://goo.gl/yJnFbP>. (Consulté le 26-03-2015)

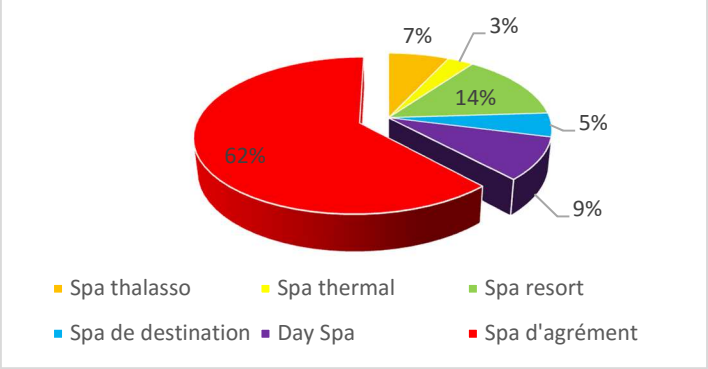
Dans le tourisme de bien-être et de santé en général, le thermalisme et la thalassothérapie sont fréquemment vendus sous forme de forfait touristique puisque la très grande majorité des cures s'étalent sur plusieurs jours. Les curistes doivent donc régulièrement se loger dans un hébergement touristique marchand (hôtel ou résidences de tourisme pour les plus répandues). Le spa peut également être considéré comme une prestation d'animation, tout comme les soins de thalassothérapie ou de thermalisme. Le plus souvent, au même titre que le restaurant, le spa est un service mis à la disposition de la clientèle de l'hôtel. Les prestations sont à la carte et vendues à un prix unitaire, en supplément. Pour que le spa puisse intégrer un forfait touristique, au même titre qu'un séjour de thalassothérapie, le prix doit inclure l'hébergement, et un ensemble de soins. La somme de ces soins ne doit pas être supérieure à ce qu'elle serait si le client les avait achetés à la carte. Le principe d'un forfait touristique est que le prix forfaitaire est moins onéreux que si on achetait les prestations une à une séparément.

En effet, certains spas proposent déjà des forfaits de soins mais pas forcément associés à une prestation d'hébergement. Les forfaits de soins non associés à une prestation d'hébergement ciblent plutôt la clientèle extérieure de l'hôtel dans lequel le spa est implanté. Nous pouvons prendre pour exemple l'hôtel Mercure Sensoria à Saint-Lary-Soulan (cf Annexe A, page 167). Associé à une prestation d'hébergement et éventuellement avec des prestations de restauration, le spa peut réellement devenir le cœur du forfait touristique.

3.1.2 *Du Day Spa au spa de destination*

Atout France (2015, p.139) a défini plusieurs typologie de spas hôteliers.

Figure 12 : Répartition des spas en fonction de leur typologie



Source : Atout France, p.139

Les spas utilisant l'eau thermale ou l'eau de mer, respectivement spas thermaux et spas thalasso ne représentent que 10% de l'offre totale des spas hôteliers (7% pour les spas thalasso et 3% pour les spas thermaux). Ces types de spas sont généralement intégrés à de gros complexes, ce qui explique leur superficie très élevée comparé à la moyenne (entre 1300m^2 et 1500m^2 pour une moyenne de 663m^2).

Dans la grande majorité des cas, les spas dans les hôtels sont des spas d'agrément (62% des cas). En effet, le spa est vu comme une offre d'appoint, à la disposition de la clientèle, au même titre qu'un restaurant parfois. Ce type de spa est généralement de taille réduite (environ 3 cabines pour 55 chambres d'hôtel) et possède des équipements humides limités. Les hôteliers ne comptent pas attirer en premier lieu la clientèle par le spa, contrairement au spa resort ou au spa de destination.

Pour les spas de destination et les spas resort, le spa est la motivation du séjour. Dans les spas de destination sont compris en grande majorité des spas de balnéothérapie, à l'image de Barrière Ribeauvillé. En effet, Juliana Posman (2006, p.12) définit le spa de destination comme un établissement « *dont le but est de fournir à ses client l'amélioration de vie et le perfectionnement de santé par des services professionnellement administrés de spa, le fitness […] la cuisine étant servie sur place* ». Selon Posman, les spas de destination sont des complexes fournissant un service « d'éducation au bien-être ». Cependant Atout France (ibid) déclare que les spas de destination proposent une offre thématisée, avec un concept très élaboré.

Le spa de destination a, quant à lui, une vocation éducative et une fonction pédagogique dans le bien-être et la santé des clients. Le spa resort a plus une vocation de plaisir et de détente. La différence se trouve surtout dans la cuisine, qualifiée de saine dans les spas de destination et plutôt gourmande, ou du moins libre et non contrainte dans les spas resorts[39]. Enfin, les Day spas sont des spas qui proposent des soins s'étalant sur une journée entière. Ce type de spa est très présent en Grande Bretagne et en Amérique du Nord.

[39] ABOUT TRAVEL. *Resort Spa, What Is A Resort Spa and How Do You Find The Right Resort Spa For You?* Disponible sur http://spas.about.com/od/resortspas/a/resortspa.htm. (Consulté le 26-03-2016)

Tableau 3: Typologie des spas et caractéristiques

TYPE DE SPA	*Part (%)*	Nombre moyen de chambres de l'hôtel	Superficie moyenne en m^2	Nombre moyen de cabines
Spa thalasso	*7*	94	1508	23
Spa Thermal	*3*	78	1350	26
Spa resort	*14*	70	861	6
Spa de destination	*5*	61	728	7
Day spa	*9*	160	732	6
Spa d'agrément	*62*	55	290	3
TOTAL	***100***	**74**	**663**	**7**

Source : Atout France, p.139

3.1.3 *Une commercialisation propice à l'intermédiation*

Les forfaits touristiques sont la forme de produit privilégiée des tours opérateurs. Qu'ils soient généralistes (Fram, Marmara, Jet Tours ou Club Med) ou spécialistes d'une destination (Héliades, Pacha Tours) ou d'un type de produit précis (La Française des Circuits, MSC Croisières), ces tours opérateurs sont revendus par eux même en direct et / ou par des agences de voyages. Il existe des tours opérateurs spécialisés dans le tourisme de bien-être. Nous pouvons citer notamment Thalasso N°1, Thalasséo, Thalasso Passion ou Thalassoline.

Comme le nom de l'enseigne l'indique, ces tours opérateurs distribuent en priorité des séjours de thalassothérapie. Cependant l'offre de spa est aussi assez conséquente. Par exemple, Thalasso n°1 proposent environ 173 séjours spa ou balnéo, 231 séjours de thalassothérapie et 27 séjours thermaux. Les séjours spa représentent donc environ 40% de l'offre du tour opérateur[40]. Pour ce qui est des autres tours opérateurs, vendus exclusivement par le canal direct internet (site marchand et centrale d'appels), les séjours spa concernent plutôt les destinations étrangères à la France.

Les clients individuels allant en agence de voyages (traditionnelles, c'est-à-dire physiques, ou en ligne) recherchent pour la quasi-totalité des séjours à l'étranger. La France est une destination très peu vendue via des forfaits touristiques en agence de voyages. Il apparait donc naturel de se demander s'il est opportun pour un hôtelier possédant un spa et proposant des séjours bien-être vendus sous la forme de forfaits

[40] Thalasso N°1. *Nos soins bien-être* [en ligne] Disponible sur http://www.thalassonumero1.com/cures-et-soins.html. (Consulté le 27-03-2016)

touristiques d'être commercialisés par des tours opérateurs spécialistes du tourisme de bien-être ?

Avec l'avènement d'internet et de l'e-tourisme, et aujourd'hui même du m-tourisme, les hôteliers ne peuvent plus faire l'impasse à une visibilité sur internet. La stratégie omni-canal est de mise. Selon Jean-Louis Barma (2000, p.205 et 2004, p.441), la commercialisation d'un hôtel par un tour opérateur permet d'allonger la saisonnalité de celui-ci et d'améliorer son taux d'occupation. Par le tour opérateur, l'hôtelier peut toucher une clientèle plus large, bénéficier de sa notoriété et de son dynamisme commercial. Les conditions de ce partenariat doivent cependant être bien négociées et admises dans le contrat. En ce qui concerne les tours opérateurs du tourisme de bien-être, ils ne procèdent pas à l'achat d'allotements. Les ventes se font en « free-sales », c'est-à-dire que tant que l'hôtelier n'a pas fermé de dates (envoyer des stop-sales), il doit valider la réservation du tour opérateur. Sur chaque vente, les tours opérateurs prennent une commission assez importante (environ 20%), ce qui est plus important que les commissions accordées par les tours opérateurs généralistes aux agences de voyages.

Un forfait touristique est vendu avec du conseil et un certain service aux clients, ce qui leur permettent d'être rassurés dans leur acte d'achat. La vente par canal indirect d'un séjour spa permet à l'hôtelier de maximiser ses chances de concrétiser une vente, mais avec un certain coût. Nous pouvons émettre comme hypothèse que : par le spa, les hôteliers, en créant des séjours spa qui seront vendus sous la forme de forfaits touristiques, ont accès à de nouveaux partenaires de distribution que sont les tours opérateurs spécialistes du bien-être. Par ces tours opérateurs, l'hôtelier peut améliorer ses ventes et générer plus de profit pour l'ensemble de l'établissement.

3.2 Le spa, un vecteur d'image et de notoriété

3.2.1 *La stratégie d'alliance de marque*

La stratégie d'alliance de marque, ou co-branding, est une stratégie adoptée par de plus en plus d'entreprises venant de tous les secteurs d'activité. L'abondance de cette stratégie est due notamment à un environnement très changeant (Methamam Rim,

2007, p.121). Cette association, qui peut prendre la forme de partenariat, peut s'opérer sur trois niveaux :

- alliance de produit unique (de conception) ;
- alliance de marque uniquement (de dénomination) ;
- alliance de marque et de produit (de communication).

Les principaux bénéfices de cette stratégie sont doubles pour chacune des marques. Elle permet à la fois de profiter de synergies entre les deux marques, d'accéder à d'autres marchés et de posséder des moyens (financiers, de communication) plus larges, de développer de nouveaux produits et faire évoluer le positionnement et la notoriété de son offre (ibid).

Selon l'Insee et par les codes NAF, les spas sont associés aux instituts de beauté et aux centres de bien-être. La matière première des spas sont les produits de cosmétiques. Les spas hôteliers sont souvent associés à une marque de cosmétique. Quelques spas sont dits multi marques quand ils utilisent les produits de plusieurs marques de cosmétiques. Cette stratégie peut s'avérer gagnante car les canaux de communication du spa sont multipliés. Cependant, le spa perd son caractère exclusif et il doit veiller à préserver son identité en choisissant des marques en accord avec son positionnement, un des facteurs clés de succès d'une alliance de marque selon Methamam Rim et Zghal.

Il existe quelques marques leaders de la cosmétique que l'on retrouve également dans les spas. Parmi elles, nous pouvons citer Carita, Decléor, Thalgo, Cinq Mondes, Sothys (20 à 30 spas hôteliers), Nuxe (25 spas hôteliers), Payot (10 à 15 spas hôteliers), Anne Sémonin (11 spas hôteliers) et Phytomer (10 à 15 spas hôteliers). Carita est présent dans environ 50 spas hôteliers dont celui du Georges V à Paris. Carita possède un positionnement très haut de gamme avec un prix élevé, ce qui fait sa grande notoriété française. Decléor est positionné sur l'aromathérapie et est une marque utilisée par près de 40 spas en France, dont des spas appartenant à des hôtels du groupe Accorhotels, Relais et Châteaux et The Leading Hotels of the World, ou bien encore le Club Med. Thalgo est surtout une marque utilisée par les spas thalasso car les produits utilisés sont issus exclusivement du milieu marin. Cinq Mondes est une marque revendue dans environ 35 spas hôteliers et a su s'imposer grâce à son savoir-faire unique inspiré de traditions issues du monde entier (Asie, bassin méditerranéen et Moyen-Orient).

Les spas hôteliers représentent un enjeu stratégique pour les marques de cosmétiques. En effet, la fréquentation internationale des hôtels et le relais presse très actif en termes d'innovation font des spas hôteliers un vecteur de notoriété et de communication stratégique de choix. Il en de même pour les hôteliers envers les marques de cosmétiques (Atout France, 2015, p.143). L'alliance avec une marque de cosmétiques de renom, en accord avec le positionnement et les valeurs de l'hôtel peut permettre à l'hôtelier de pénétrer un nouveau marché et surtout d'améliorer son image. En effet, le consommateur est assez sensible aux marques.

3.2.2 *Un gage de qualité*

La thalassothérapie, le thermalisme et la balnéothérapie sont des activités thérapeutiques très encadrées par une législation précise. En effet, une eau thermale comporte des vertus thérapeutiques qui doivent être certifiées par l'Académie Française de Médecine. Afnor a protégé le terme thalassothérapie, victime d'abus commerciaux, par la norme XP-X50-844. Il en est de même pour le spa. Aujourd'hui, la mention « & Spa » dans le nom des hôtels est devenue un argument commercial. De ce fait, certains hôtels considèrent qu'ils possèdent un spa dès lors qu'ils possèdent un espace bien-être doté d'un sauna, hammam et / ou jaccuzi, et aucune cabine de soins secs.

Selon Gilles Bonnet, dans son article *L'Offre de spa mérite d'être clarifiée*, (Revue Espace, 2005, p.34), le spa, avant, était considéré comme une activité, un service annexe à l'hôtel. Aujourd'hui, le spa est devenu « *un argument de vente de premier ordre et permet de renforcer le positionnement haut de gamme* ». Avec les années 2000-2010 où l'offre de spa s'est considérablement étoffée, les professionnels du spa se sont organisés et quelques organisations sont apparues pour protéger ce concept.

Parmi elles, nous pouvons citer SPA-A, la fédération des professionnels du bien-être, qui est une association selon la loi de 1901. Cette association regroupe des adhérents, professionnels du spa, sur la base d'une cotisation. SPA-A a pour principal but de promouvoir une certaine démarche de qualité au niveau de la compétence professionnelle du personnel de spa. Pour ce faire SPA-A décerne un label après qu'un audit ait été exécuté par un cabinet extérieur aux candidats éligibles. Ces candidats doivent respecter la Charte Spa-A, crée en 2010 et composée de 50 articles. Par

exemple[41], pour avoir ce label, un spa d'hôtel doit mesurer au moins 300m^2. Aujourd'hui 48 spas sont certifiés SPA-A.

D'autres acteurs sont apparus comme SPAS de France. Avant tout marque commerciale, ce label référence réunit dans un annuaire à la fois papier et web ses adhérents, qui doivent répondre eux aussi à une Charte qualité composée de 20 points d'engagements[42]. Aujourd'hui 200 spas possèdent ce label. Being Spa est un autre label promu par Écocert. En effet, ce label est décerné aux spas respectueux de l'environnement sur le terme biologique et écologique. Pour en citer un dernier, GuideSpa, à l'instar des étoiles pour les hôtels, délivre des lotus. Plus le spa possède de lotus, plus il est de meilleure qualité. Pour avoir son premier lotus, le spa doit avoir une hygiène irréprochable. L'obtention des lotus est une démarche volontaire de la part des spas.

Chacun de ces acteurs peuvent aussi être un moyen de communication pour un spa. Le protocole d'obtention de ces labels peut remettre en cause l'éligibilité et la légitimité de ceux-ci. Cependant, l'obtention d'un de ces labels est un gage de qualité pour le spa. Si le spa est intégré à un établissement hôtelier, cette garantie profite aussi à l'hôtelier en alimentant son image et sa notoriété.

3.2.3 *Une innovation de produit infinie*

Aujourd'hui, l'activité de spa dans un hôtel est une activité qui se familiarise et se démocratise dans notre pays. Il est impensable pour un nouvel hôtel, haut de gamme ou luxe, d'ouvrir ses portes sans avoir un spa aujourd'hui[43]. Les spas doivent sans cesse innover afin d'attirer plus de clients et rendre cet endroit magique. Il s'agit de mettre en place une fabrique de rêves : créer des effets fantastiques, être transportés, oublier le reste… La créativité est primordiale. On voit alors l'apparition de nouveaux concepts originaux qui peuvent apporter une inspiration aux spas d'aujourd'hui.

[41] SPA-A. *Dossier de préinscription Audit Charte Qualité SPA-A Année 2016* [en ligne] Disponible sur http://www.spa-a.org/downloads/Charte-Qualite-Spa_t11172.html. (Consulté le 02-04-2016)
[42] SPAS de France. *Le label Spa de France* [en ligne] Disponible sur http://www.spasdefrance.fr/label-spas-de-france.html. (Consulté le 02-04-2016).
[43] PETIT Olivier., BRACCHI Valérie. Pas d'hôtels de luxe sans spa. *Revue Espaces, Spa et tourisme 2ème partie*, N°225 Septembre 2005, p.20-23.

Les clients expriment une préférence pour les espaces grandioses et les soins exclusifs. Désormais, le massage relaxant (pierre chaude, ayurvédique), la signature d'une marque de cosmétiques reconnue, les soins minceurs et anti-âge ne suffisent plus. L'hôtel doit être repensé en intégralité : espaces apaisants, cuisine allégée aidant à l'effet des modelages, tisanes détoxifiantes, musique, parfums d'ambiance. Il s'agit de plonger le consommateur dans une bulle cocooning, loin du stress et de la vie quotidienne.

Le spa appartient à la grande famille de l'hydrothérapie, avec le thermalisme, la thalassothérapie et la balnéothérapie. Ces secteurs d'activité et leur capacité à innover sont dépendants des innovations de la science en matière de médecine et de traitements médicaux. Mais de nouvelles thérapies apparaissent et peuvent être prodiguées dans des spas ou centres thermaux ou de thalassothérapie dans le cadre de soins de bien-être et de remise en forme comme :

- la chromothérapie : il s'agit de traiter les maladies par la couleur. les couleurs sont projetées sur le corps via la lumière et c'est une technique qui proviendrait de l'Egypte ancienne. Les couleurs ont un impact sur la santé physique comme mentale ;
- la musicothérapie : utiliser le potentiel de la musique pour apaiser des maux ou procurer du bien-être ;
- l'aromathérapie : utilisation d'extraits aromatiques des plantes dans le but de produire des huiles essentielles comportant des propriétés curatives ;
- la phytothérapie : principe des plantes pour guérir[44].

En ce qui concerne les spas, la recherche sur les huiles essentielles, les minéraux et leurs modes d'administration peut être source d'innovation dans les soins que l'on peut trouver à la carte d'un spa.

Le spa implique aussi une mise en scène de l'eau. Cette mise en scène est faite grâce à la décoration. Il est très répandu que les spas ont pour thème l'Asie étant donné que beaucoup de soins et techniques sont issues des médecines traditionnelles asiatiques (chinoise, indienne ou japonaise). Une décoration, même aboutie, sur le thème de l'Asie ne constitue plus un élément différenciant. A Paris, quelques ambiances peuvent dénoter et être source de différenciation comme les spas ayant une thématique :

[44] Best Western Caractère original. Week-end bien-être : les nouvelles tendances spa. [en ligne] Disponible sur http://www.caractere-original.com/ou-sortir/week-end-bien-etre-les-nouvelles-tendances-spa/. (Consulté le 13-03-2016)

- orientale : les Mille et Une nuits avec un savoir-faire ancestral de l'Orient mystique (La Sultane de Saba à Paris) avec une décoration typique de la zone géographique et une ambiance musicale, ou encore Le Spa de la Mosquée de Paris où l'on peut déguster un thé à la menthe et des pâtisseries orientales après les soins dans les jardins de la Mosquée de la capitale ;
- thématique anglaise : ambiance type cottage, chants d'oiseaux, produits bios et faits main (Le Lush Spa à Paris) ;
- dans le noir : détente dans le noir complet, lieu insolite. (Le Spa dans le noir) ;
- le luxe à la Française à Le Bristol by La Prairie qui est un spa ouvert sur un jardin extérieur[45].

En termes de soins novateurs nous pouvons citer :

- la vinothérapie : l'espace aquathermes à Paris propose à sa clientèle des soins au champagne : bain de vapeur, gommage aux pépins de raisins puis enveloppement purifiant à la pulpe de raisin, modelage sous une brume effervescente ainsi qu'une petite coupe de champagne offerte à la fin de la journée ;
- l'olivothérapie : en Italie dans les pouilles, on utilise l'olive comme base de soin dans les hôtels spas écologiques masseria torre maizza et coccaro. L'olive cumule des vertus antioxydantes, raffermissantes, tonifiantes et hydratantes. Comme soin, nous pouvons citer l'enveloppement reminéralisant à la pulpe d'olive ;
- la cryothérapie : le Sparkling Hill Wellness Hotel, situé dans le Vernon (USA), est massivement décoré avec quelques millions de cristaux Swarovski. Son spa, Le Kurspa propose une centaine de soins dont le Cold Sauna : rester 3 minutes dans une pièce à -110°C[46].

Enfin, concernant les concepts novateurs marquants et peut être prescripteurs d'une nouvelle forme de spa qui s'annonce, pour l'instant, durable dans le temps, sont le médispa et les spas pour les enfants.

En effet, selon une étude de 2014 par KPMH[47] et aussi celle d'Atout France (2015, p. 145), les spas en famille commencent à arriver sur le marché. Aux États-Unis, les spas proposant des soins pour les enfants se multiplient. Cette tendance se développe dans les hôtels de luxe, mais aussi dans les spas urbains, les centres de thalassothérapie ou encore les résidences. On peut citer le Spa Valmont des Airelles à Courchevel qui

[45] The Tourist in Paris. *Vos 5 spas originaux et tendance dans Paris*. [en ligne] Disponible sur http://thetouristinparis.com/paris/fr/vos-5-spas-originaux-a-tester-a-paris/. (Consulté le 13-03-2016)
[46] Le Figaro. Tour du monde des spas les plus fous. [en ligne] Disponible sur http://www.lefigaro.fr/voyages/2011/01/19/03007-20110119ARTFIG00421-tour-du-monde-des-spas-les-plus-fous.php. (Consulté le 13-03-2016)
[47] SB Mag, le Magazine professionnel de la filière Spa Beauté Bien-être, n°11, Décembre 2014, p.32-34.

propose dans son « Royaume des enfants » des soins pour les plus de 10 ans. Aussi le spa Evian Source de l'Hôtel Royal d'Evian-les-Bains où son spa a pour cible les plus de 12 ans. Au Château Saint-Martin & Spa à Vence, il y a une carte de soins pour les enfants de 1 à 18 ans ainsi qu'un forfait maman/bébé (cure Post-Partum pour les bébés de 2 semaines à 10 mois). En revanche, les médecins préconisent un cadre règlementaire correspondant à l'accueil de ce public au niveau de la responsabilité, la sécurité ou encore les nuisances sonores potentielles dans le spa, censé être un lieu de plénitude, de calme et de bien-être.

Enfin les médispas sont une tendance venue d'Amérique du Nord. La clientèle, de plus en plus exigeante, souhaite désormais des résultats visibles très rapidement en matière d'esthétisme. Un médispa est un lieu, unique, qui propose, en même temps, des pratiques médicales non invasives mais aussi des soins de bien-être. Pour ce concept, le besoin en personnel qualifié est important puisqu'il est nécessaire que coopèrent ensemble les acteurs des métiers de la beauté et du bien-être et de la santé comme les coiffeurs, maquilleurs, kinésithérapeutes et médecins esthétiques.

Le fait que le spa est un produit facilement sujet à l'innovation, qu'elle soit de produits ou d'ambiance, peut renforcer la notoriété de l'établissement hôtelier dans lequel il est implanté. En effet, l'innovation du spa est un moyen pour l'hôtelier de gagner en notoriété et d'améliorer si besoin son image.

3.3 Le spa, une source de profit complémentaire

3.3.1 *Un outil du yield management*

Le yield management, ou revenue management est une technique de gestion à la fois des prix mais aussi des capacités. Cette méthode de gestion des prix et des capacités est très répandue dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie. En effet, selon Isabelle Frochot (2014, p.205) pour que cette méthode soit applicable, le secteur doit être caractérisé par :

- une capacité fixe à gérer ;
- une demande fluctuante (saisonnalité) ;
- un produit périssable ;
- un produit pouvant être vendu à l'avance ;

- une possibilité de segmentation par le prix ;
- un produit pouvant se différencier (un service supplémentaire) justifiant un tarif plus élevé.

Cette gestion des prix et des capacités est née aux Etats-Unis, en 1978 dans le secteur du transport aérien. Cette méthode s'est surtout développée dans le début des années 1990. En Europe, cette stratégie s'opère particulièrement dans le secteur du tourisme, l'hébergement (hôtellerie, hébergements de plein air, résidences de tourisme) et dans le transport, qu'il soit aérien, maritime ou ferroviaire. D'autres secteurs d'activité pratiquent aujourd'hui aussi cette stratégie de pricing dynamique.

En raison de la forte saisonnalité qu'est l'activité touristique et l'hôtellerie, la demande est très fluctuante. De plus, en raison de la périssabilité des produits, un produit non vendu est un produit perdu. Le yield management permet d'ajuster les prix en fonction de la demande et ainsi limiter les invendus.

Cette technique de gestion des prix et des capacités est apparue comme la solution miracle pour optimiser le revenu d'un hôtel. En effet, le gain de revenu par cette technique est estimé entre 1% et 3% (Frochot, 2014, p.223). Cette pratique se généralise et tend même à devenir systématique et indispensable pour tous les hôteliers et autres hébergements marchands. Nous pouvons même étendre cette hypothèse à l'ensemble des prestataires de services touristiques comme les loueurs de voiture, les transporteurs aériens et même les tours opérateurs.

Mais cette recherche d'optimisation globale du revenu doit aussi prendre en compte l'ensemble des autres sources de revenu complémentaire. En effet, Legohérel et Poutier, en 2011, déclarent que le total revenu management correspond à « *la recherche de la maximisation du revenu par la combinaison de vente croisées de différentes prestations de service au sein d'un même centre de profit* »[48]. De ce fait, le prix d'une chambre d'hôtel, qui est le service principal fourni, peut être rabaissé de façon à inciter et engager le client dans d'autres dépenses, que peuvent être les services complémentaires de l'hôtel.

Le spa peut être un de ces services complémentaires de l'hôtel, au même titre que le restaurant. Un soin au spa peut aussi être vendu en complément d'une chambre dans

[48] Cités par Isabelle Frochot, p.224

un même tarif. Dans ce cas, le prix de la chambre elle-même est souvent inférieur au prix si elle avait été vendue seule. En effet, le client qui paye le prix de la chambre le plus élevé est moins disposé à faire d'autres dépenses additionnelles au sein de l'hôtel. Ces prestations complémentaires sont cependant synonymes de fort revenu et de valeur ajoutée. C'est pour cela que le spa peut être considéré comme un outil du yield management et permet d'optimiser le revenu d'un établissement hôtelier.

3.3.2 *Des coûts d'investissement et de fonctionnement élevés*

L'une des principales caractéristiques d'un spa, nous l'avons vu, est son caractère intimiste. Le service dans un spa est personnalisé. En effet, lors d'un soin, le professionnel du bien-être se consacre exclusivement à un client. Certains types de soins, comme des bains aromatiques, n'accaparent pas en entier un professionnel puisque le client est accueilli, installé, puis laissé seul pour une plus grande détente. Ce type de soins est moins gourmand en personnel. Cependant, selon Yan Lardic, nous pouvons affirmer que le premier poste budgétaire d'un spa, qu'il soit intégré à un hébergement touristique ou non, est son personnel. En effet, le coût du personnel représente en moyenne 56% du chiffre d'affaires du spa[49].

Concernant les autres charges d'exploitation, la matière première des spas sont les produits cosmétiques. Ils peuvent soit être mis à la vente aux clients par le biais d'une boutique, soit ils sont utilisés en cabine durant les soins mais dans ce cas ils sont achetés sous format professionnel. Les autres dépenses opérationnelles sont :

- le linge ;
- la blanchisserie ;
- les fournitures opérationnelles diverses ;
- les uniformes ;
- la décoration.

Les spas, comme l'indique l'étymologie du mot, sont consommateurs d'eau, mais aussi d'énergie pour chauffer l'eau. En effet, selon Atout France (2015, p.152), d'après une étude menée par Stéphanie Aychembusch pour Emotion Spa Magazine, les dépenses énergétiques représentent 5% à 10% du chiffre d'affaires du spa. Dans les dépenses

[49] BDO MG Hôtels & Tourisme. *Le Marché et les tendances du spa*. [en ligne] Disponible sur http://www.wellness-spa.fr/blog/index.php/2007/06/02/11-le-marche-et-les-tendances-du-spa. (Consulté le 03-04-2016)

énergétiques sont compris la gestion de la piscine (chauffage et pompes), l'eau chaude pour les soins individuels et le chauffage des locaux.

Les charges d'exploitation paraissent donc assez élevées pour un spa. Cependant, selon l'étude de Stéphanie Aychembusch, qui a interrogé près de 75 spas hôteliers, la marge commerciale d'un spa est de l'ordre de 10% à 20% du chiffre d'affaires. Cependant, ce chiffre dépend du type de spa. Les plus petits spas et les plus grands affichent une marge plus importante, pouvant aller jusqu'à 30% du chiffre d'affaires. En effet, les spas les plus petits font souvent appel à du personnel en extra et parfois réalisent les soins en chambre. Les spas les plus grands bénéficient d'une dynamique commerciale plus poussée avec du personnel spécialement dédié à la commercialisation.

Le montant d'investissement pour aménager un spa est aussi conséquent. Exploiter un spa n'est pas l'activité la plus lucrative d'un établissement hôtelier. Cependant, le spa étant intégré à un établissement hôtelier, l'hôtel absorbe beaucoup de charges fixes. En effet, il n'apparait pas dans les charges d'exploitation d'un spa hôtelier des dépenses en termes de publicité et de communication, de marketing, d'entretien ni de maintenance. Les investissements les plus importants pour un spa sont les équipements humides tels qu'un bassin, un jacuzzi, un sauna ou un hammam. En regardant le catalogue de professionnels, un jacuzzi à débordement de 10 places coûte facilement 27 000€. En moyenne, le montant de l'investissement est évalué à 2 800€ à 3 500€ par m^2.

Les propriétaires exploitant sont souvent frileux à l'idée d'ouvrir un spa compte tenu du montant de l'investissement de celui-ci, qui limite d'autres investissements comme la rénovation de chambres, du coût élevé d'un spa et de sa difficulté à le rentabiliser par un équilibre financier.

3.3.3 *L'importance de la clientèle extérieure*

Le taux de captage d'un spa d'hôtel de la clientèle interne à l'hôtel, nous est d'environ 30%. Ce taux, même si il tend à augmenter avec la démocratisation du spa et la société de plus en plus anxiogène, engendre un nombre certain de clients mais insuffisant pour parvenir à la rentabilité, compte tenu des coûts d'investissement et de fonctionnement élevés. En effet, le taux d'occupation des cabines moyen est de 30% à 40%. Il est indispensable de faire vivre un spa d'hôtel, au sein de l'hôtel, mais aussi en dehors.

Aujourd'hui, l'ouverture du spa sur la clientèle extérieure de l'hôtel est une pratique largement répandue. En effet, selon Atout France (2015, p.153), la clientèle extérieure d'un hôtel représente, pour un spa d'hôtel, en moyenne 50% de la clientèle du spa. Cette part peut même aller jusqu'à 60%, notamment pour les hôtels situés en centre-ville ou dans un environnement urbain.

Les spas situés dans les autres milieux que les milieux urbains (montagne, campagne ou littoral) sont souvent des spas intégrés dans des hôtels saisonniers, qui ne sont pas ouverts toute l'année. Cependant, l'apport de la clientèle extérieure pour ce type de spa est tout aussi important. En effet, la clientèle extérieure, venant des autres hébergements touristiques alentours, voir même des résidences secondaires d'habitants locaux, à l'année ou non, constitue aussi des cibles et des clients potentiels pour le spa. D'ailleurs, ces hébergements n'hésitent pas à inclure dans leur descriptif de prestation à proximité un spa d'un établissement, à la base, concurrent.

Cependant, quel que soit l'établissement hôtelier, quel que soit le type de spa et le milieu dans lequel il est implanté, il est difficile d'attirer la clientèle extérieure de l'hôtel dans le spa. En effet, il existe une certaine « frontière de verre ». Au même titre que les restaurants d'hôtel, les consommateurs non hébergés à l'hôtel éprouvent des difficultés à profiter des prestations de celui-ci ouvertes à la clientèle extérieure. Les clients n'ont pas le réflexe de pousser la porte du spa ou du restaurant d'un hôtel s'ils n'y sont pas hébergés.

De ce fait, la signalétique et l'accessibilité du spa sont importantes. Par exemple, un accès par une porte donnant sur l'extérieur, séparée de l'entrée de l'hôtel, faciliterait le passage et l'entrée de la clientèle extérieure. Le spa doit donc opérer deux politiques commerciales différentes pour cibler ces deux segments de clientèle. Selon une étude de PKF's, intitulée Trends in the Hotel Spa Industry, réalisée en 2014 aux États-Unis, grâce à la clientèle extérieure, le taux d'occupation des cabines de soins serait passé de entre 30% et 40% à 50%.

L'ouverture d'un spa à une clientèle extérieure de l'hôtel permet aussi d'atténuer la saisonnalité et est un complément de revenu non négligeable. Cette clientèle représente près de 50% de la clientèle des spas d'hôtels. La clientèle extérieure et notamment la clientèle locale est particulièrement disposée à consommer des

abonnements, notamment à la salle de fitness. De plus, des formules de plusieurs séances d'un même soin, et en particulier les soins minceurs, font partis des produits adaptés à une clientèle locale. Ces produits permettent aussi une certaine fidélisation de la clientèle et donc pérennise les revenus.

Conclusion du chapitre 3 : le spa est donc un équipement procurant différents avantages qui peuvent être concurrentiels pour un établissement hôtelier. Par le spa, un établissement hôtelier peut concevoir de nouveaux produits et ainsi touche une nouvelle clientèle et accroitre sa zone d'achalandage. De plus, grâce à la marque de produits cosmétiques utilisée, l'établissement renforce une image et un positionnement, en plus de décupler les canaux de communication. Enfin, le spa est une source de recette complémentaire qui peut être non négligeable.

Rappel des points clés de la partie I

Nous l'avons vu, tout un marché s'est structuré autour de la notion de bien-être. Même si cette notion reste subjective et propre à chacun, la notion d'équilibre revient toujours. Le bien-être est devenu une véritable prise de conscience collective et un idéal, objectif pour chacun d'entre nous. Cette recherche et ce besoin de s'occuper de soi est amplifié par de multiples facteurs extérieurs, propres aux sociétés modernes et industrialisées. Cependant, le marché du bien-être est un marché dont les frontières restent peu délimitées. Le marché du bien-être peut se confondre avec le marché de la beauté et de la cosmétique, du tourisme et de l'hôtellerie et même du sport. En revanche, ce marché est appelé à se développer encore et encore, dans les années à venir, compte tenu de l'environnement socioéconomique et culturel.

Le tourisme s'est également emparé de cette notion pour développer des concepts de tourisme de bien-être, qui s'articulent autour de l'eau. Ces concepts sont la thalassothérapie, le thermalisme, et les spas. Le tourisme de bien-être représente 15% des recettes du tourisme mondial. Il enregistre également une croissance de 7% par an depuis les années 2000. Même si le tourisme de bien-être est principalement associé à la thalassothérapie, les spas, en volume et en nombre d'unité dominent le marché.

Les spas sont la forme de tourisme de bien-être la plus répandue dans les hébergements touristiques, et tout particulièrement dans l'hôtellerie. Seulement, grâce à cette première partie et à ses apports théoriques, nous arrivons devant la problématique suivante : en quoi le bien-être est-il une opportunité de marché pour les hôteliers ? Pour y répondre, trois hypothèses ont été émises.

Tout d'abord, le spa apparait comme un moyen pour les hôteliers de développer d'autres produits et de nouvelles offres. Cette offre prend la forme de forfaits touristiques dont la distribution peut se faire à travers d'autres canaux. Ensuite, le spa apparait comme un gage de qualité et un vecteur d'image et de notoriété pour l'établissement hôtelier. Enfin, le spa apparait aussi comme un service supplémentaire générant du profit. De ce fait, le spa peut aussi être une source de revenu complémentaire pour l'hôtel, qui peut être non négligeable.

PARTIE II - Le cas de l'hôtel Le Belvédère et de son spa Le Pavillon de Graine de Pastel

Introduction à la partie II

Après avoir expliqué dans une première partie les concepts de base nécessaires à la compréhension du sujet d'étude dans sa globalité, il convient maintenant, dans une deuxième partie, de présenter le terrain d'application de cette étude. En effet, le terrain d'application va permettre de concrétiser cette étude sur une entreprise réelle. Ce terrain d'étude est donc représenté par un hôtel classé trois étoiles, dit de moyenne gamme. Rappelons-le, les hôtels trois étoiles représentent une très faible part des hôtels spa en France. Cet hôtel trois étoiles appelé Le Belvédère est situé dans le Tarn et Garonne, sur un territoire qualifié de rural.

Le premier chapitre de cette partie sera donc consacré à la présentation de la structure d'accueil de cette étude. La structure mère étant l'hôtel Le Belvédère, ce premier chapitre s'attardera sur l'organisation de cette structure et son fonctionnement en interne, sa stratégie de commercialisation et enfin de son environnement concurrentiel. Ensuite, nous nous concentrerons dans ce chapitre sur le cœur de notre étude, qui est le spa de cet établissement. Nous présenterons en détail la structure, la marque de cosmétiques et aussi les différentes prestations proposées, formant l'offre du spa. Enfin dans un dernier temps, ce chapitre présentera le territoire et l'environnement géographique de la structure d'accueil, afin de conclure sur une analyse SWOT.

Le deuxième chapitre de cette partie du mémoire expliquera les différentes missions confiées en parallèle de cette étude. Afin de mener à bien cette étude, les fonctions confiées au sein de la structure d'accueil sont les fonctions d'un véritable spa manager. Ce poste appartenant à la fois à la dimension stratégique et opérationnel du spa, est un poste impliquant une grande polyvalence de compétences. Cette polyvalence sera donc décrite de façon précise dans ce deuxième chapitre.

Enfin, le troisième chapitre de cette deuxième partie de l'étude proposera une méthodologie de recherche de façon à vérifier chaque hypothèse énoncée au chapitre trois de la première partie. Les hypothèses étant très diverses, elles n'impliquent pas forcément la même méthodologie pour chacune. Différentes méthodologies complémentaires seront donc employées afin de mener une étude complète autour du sujet.

Chapitre 1 Présentation du terrain d'application

Afin d'affirmer ou d'infirmer nos hypothèses, il est important de mener une étude sur un terrain d'application bien délimité. Chaque terrain d'application a ses spécificités qui lui sont propres et qu'il convient d'étudier et de prendre en compte dans l'étude. L'environnement d'une structure est un des facteurs qui influence le plus sa stratégie. Dans ce chapitre, nous présenterons et étudierons donc les particularités de notre structure d'accueil et de son environnement.

*1.1 La structure d'accueil : l'hôtel Le Belvédère ****

1.1.1 *L'organisation et le fonctionnement de la structure*

L'hôtel Le Belvédère est un établissement hôtelier classé trois étoiles selon les nouvelles normes du classement. L'établissement se situe à proximité de la commune de Lauzerte, dans le Tarn et Garonne, ancienne cité médiévale classée parmi les Plus Beaux Villages de France. L'hôtel se situe au milieu du triangle du Quercy, entre Cahors, Montauban et Agen (respectivement 35km, 35km et 45km). Les deux grandes agglomérations les plus proches sont Toulouse (1h15 de voiture) et Bordeaux (2 heures).

L'hôtel est composé de 22 chambres, d'un restaurant nommé La Table du Belvédère, d'une salle séminaire et d'un spa, nommé Le Pavillon de Graine de Pastel. L'établissement est un ancien relais de chasse qui a été réhabilité en hôtel. Après le rachat de l'établissement par le propriétaire actuel, Monsieur Jacques Barthélémy, l'hôtel a rouvert en Avril 2009 sous la forme d'une Société par Actions Simplifiées (SAS Couleur Sud). Il existe huit types de chambres différents. Chacune a sa propre décoration, aucune chambre n'est identique. Le prix des chambres varie selon la catégorie mais ne dépend pas de la saison. En effet, le prix des chambres s'échelonne de 100€ à 250€ la nuit sur toute l'année. Les catégories inférieures des chambres sont la chambre standard ou classique, d'environ 16 m^2. Les chambres exécutives et classiques + sont de catégorie supérieure et bénéficient d'une vue, soit jardin, soit piscine et vallée, avec pour les exécutives un balcon privatif. Enfin la meilleure catégorie de chambres est la catégorie balnéo, dont les chambres sont équipées d'un jacuzzi privatif et les junior suites, où les chambres disposent d'un coin salon.

L'établissement emploie à l'année deux réceptionnistes à temps plein, deux serveuses, deux femmes de chambres et deux cuisiniers ainsi qu'un plongeur. En saison, le personnel est renforcé à raison de deux réceptionnistes, d'un chef de partie entrées froides et pâtisserie. Lors de fortes fréquentations les équipes de cuisine peuvent être renforcées par des personnes employées en extra, ponctuellement.

L'établissement n'est pas un hôtel saisonnier car il est ouvert toute l'année, sans période de fermeture. La clientèle est à grande majorité française (90% de la clientèle). Les weekends et durant les vacances scolaires, la clientèle est essentiellement de loisir, constituée de couples et de familles. Les nuitées durant les semaines sont remplies par la clientèle business, regroupant les vendeurs-représentant (VRP), dont la profession implique de nombreux déplacements. Une soirée étape, comprenant la nuit en chambre, le diner et le petit déjeuner du lendemain est mise en place à un tarif compétitif (98€). En termes de saisonnalité, la saison estivale enregistre la plus forte fréquentation, bien que l'établissement ne soit pas situé en bord de mer, il dispose cependant d'une piscine à débordement de 700m^3 et de 32 mètres de long, chauffée.

Les principaux points forts de l'établissement sont l'isolement géographique qui invite au calme et au ressourcement. De plus, le bâtiment et les chambres sont décorés avec soin. Une atmosphère raffinée y règne tout en restant convivial et familial. Ces principaux points forts permettent à l'établissement d'enregistrer un chiffre d'affaires de 1 450 000€ TTC par an. Le taux d'occupation moyen est de 70%, pour un prix moyen des chambres à 90€. Le restaurant est une unité permettant de compléter les revenus de l'hôtel car la clientèle du midi est principalement extérieure. En moyenne, le restaurant enregistre 40 couverts par jour avec un prix moyen de 45€. En effet, le restaurant est récompensé du label Maitre Restaurateur et le menu d'appel est à 32€.

1.1.2 *De nombreux partenaires de commercialisation*

Nous l'avons vu, le taux d'occupation annuel de l'hôtel s'élève à 70%. Pour ce faire, l'hôtel utilise différents canaux de distribution. Tout d'abord, comme tout établissement, l'hôtel utilise des canaux de distribution qui leur sont propres, comme le téléphone ou le site internet qui est marchand. L'hôtel est aussi présent sur différentes

plateformes de réservation en ligne, comme Booking ou Expédia, Easy Voyages, Hotels.com, Voyages SNCF…

L'hôtel est également partenaire avec différents prestataires spécialisés dans les courts séjours comme Wonderbox, Smartbox ou Weekendesk. Ces prestataires représentent environ 50% des réservations des individuels. En revanche, dans un souci de rentabilité, un quota est attribué à ce type de partenaires. En effet, les réservations durant les weekends, les vacances scolaires et les jours fériés sont limitées car ces partenaires se positionnent sur un segment de clientèle moyenne gamme, qui essaye de limiter les dépenses en extra, compte tenu que le séjour est souvent un cadeau.

Différents labels ont été attribués à l'hôtel Le Belvédère, surtout grâce à son restaurant. En effet, le restaurant La Table du Belvédère a été récompensé par le label Maitre Restaurateur. Il fait aussi partie de la Chaine des Rôtisseurs, des Toques Françaises, suit le mouvement slow food, et est recommandé par le guide Michelin et Gault & Millau. L'hôtel, quant à lui, est recommandé également par le Guide du Routard.

L'un des plus grands réseaux auquel appartient l'hôtel Le Belvédère est celui des Logis de France. Les Logis de France est un réseau volontaire créé il y a 65 ans, pour les hôteliers indépendants. Les valeurs du réseau sont en effet la tradition, la convivialité et la qualité. L'hôtel Le Belvédère compte trois cheminées Logis. Les trois cheminées Logis sont attribuées à « *des établissements de grande qualité, dotés d'une palette de services complets pour parfaire votre séjour*[50] ». Le réseau Logis de France est aujourd'hui le plus grand réseau volontaire pour les hôteliers indépendants. Faire partie de ce réseau permet à de petits hôteliers de bénéficier de moyens mutualisés, d'une notoriété, et d'un canal de distribution supplémentaire.

Le second réseau auquel appartient l'hôtel Le Belvédère est un réseau assez jeune, nommé Hôtels de Charme et de Caractère. Ce label se présente comme une référence pour les établissements possédant « *une âme, une architecture, une personnalité*[51] ». Contrairement aux Logis, qui est un réseau à rayonnement européen, Hôtels de Charme et de Caractère est un label à vocation mondiale. A l'heure actuelle, les établissements

[50] Les Logis de France. Notre classement hébergement [en ligne]. Disponible sur https://www.logishotels.com/fr/decouvrez-les-logis/notre-classement-logis/hebergement (Consulté le 06-06-2015)
[51] Hôtels de Charme et de Caractère. Notre label [en ligne]. Disponible sur http://www.hotels-charme.com/ (Consulté le 06-05-2016)

possédant ce label se situent dans plus de 20 pays à travers le monde. De plus, le label Hôtels de Charme et de Caractère est destiné uniquement aux hôtels. Ce n'est pas le cas des Logis car il existe Maison by Logis et Insolites by Logis pour les locations d'appartements ou de villas et les hébergements insolites comme les cabanes, les bulles ou les roulottes.

1.1.3 *La concurrence locale*

Le Tarn et Garonne est un département touristique qui offre de nombreuses possibilités d'hébergements marchands. En effet, nous pouvons trouver sur le territoire des hôtels, bien évidemment, mais aussi environ 150 chambres d'hôtes, une quarantaine de campings, plus de 400 locations de vacances, des sites d'accueil pour les camping-cars et environ 25 hébergements classés dans la catégorie « insolite ». Selon le site de l'Agence de Développement Touristique (ADT) du Tarn et Garonne, dans la catégorie « hotels » il n'y a que 51 résultats qui s'affichent :

- 2 établissements 4 étoiles ;
- 11 établissements 3 étoiles ;
- 23 établissements 2 étoiles ;
- 2 établissements 1 étoile ;
- 11 établissements appartenant au réseau Les Logis de France.

Parmi ces établissements, si nous utilisons le filtre « spa/sauna/hammam/jacuzzi », il n'y a plus que 6 résultats qui s'affichent :

- Hôtel Absolu **
- Hôtel Restaurant le Moulin de Moissac ***
- Hôtel Le Belvédère ***
- Abbaye des Capucins Hôtel Spa & Resort ****
- Hôtel Restaurant Le Pont Napoléon **
- Hôtel de charme Maison des Lumières ***

Seulement, en prenant en compte notre définition du spa hôtelier qui s'inspire de celle de Colette Ambiehl et de Coach Omnium (PARTIE I -2.1.3 Le spa, un nouveau mode de soins par les eaux page 34), parmi les six établissements cités ci-dessus, plus que trois peuvent être considérés comme des hôtels spa. En effet, seuls les hôtels du Belvédère,

Le Moulin de Moissac et l'Abbaye des Capucins proposent, en plus d'un espace humide, des soins secs et individuels comme des modelages, des gommages ou des soins visage.

Pour dégager les points forts et les points faibles de l'établissement d'accueil qu'est l'hôtel Le Belvédère et son spa Le Pavillon de Graine de Pastel, il est donc nécessaire d'étendre la zone géographique de comparaison afin d'avoir davantage d'établissements de la même catégorie, soit trois étoiles, pour comparer. Lors de la veille concurrentielle, 10 établissements considérés comme hôtel-spa ont été retenus pour être comparés à l'hôtel Le Belvédère et à son spa Le Pavillon de Graine de Pastel (Annexe I : Tableau veille concurrentielle et Annexe J : Analyse comparative des concurrents de l'hôtel-spa Le Belvédère).

De cette analyse de la concurrence nous pouvons en tirer la conclusion suivante, présentée sous la forme d'un tableau SWOT :

Tableau 4 : Analyse SWOT hôtel spa Le Belvédère (partie 1)

Strenghts (Forces)	Weaknesses (Faiblesses)
Décoration du spa Disponibilité de l'équipe de spa praticiennes Prix accessibles	Marque non leader sur le marché du spa Moins d'équipements humides Développement de soins limité
Opportunities (Opportunités)	**Threats (Menaces)**
cf 1.3 Le tourisme de bien-être sous toutes ses formes page 78	cf 1.3 Le tourisme de bien-être sous toutes ses formes page 78

Source : Frot, 2016

1.2 Le spa Le Pavillon de Graine de Pastel : une nouvelle entité

1.2.1 *Un spa à taille humaine*

Le Spa Le Pavillon de Graine de Pastel est situé au cœur de l'hôtel Le Belvédère. La superficie du spa est de 180m^2 et compte quatre cabines de soins, dont deux duos. Ainsi, la moyenne d'une cabine de soins toutes les sept chambres est respectées. En termes d'équipements, le spa dispose d'un sauna traditionnel et de deux jacuzzis, de quatre et huit places. Les jacuzzis sont chauffés et situés en extérieur. Le spa n'est pas relié à l'hôtel par un couloir intérieur. Les clients doivent obligatoirement passer par l'extérieur pour accéder au spa.

Le spa est en priorité réservé à la clientèle de l'hôtel. Tous les clients de l'hôtel, même ceux n'ayant pas réservé de soin ont accès au spa et à ses installations en illimité. En effet, le sauna est en accès libre sur toute la durée d'ouverture du spa. Les jacuzzis sont, quant à eux, accessibles 24h/24. L'espace relaxation, autour duquel se trouvent toutes les cabines de soins, est réservé à la clientèle faisant des soins. Les clients ne faisant pas de soins sont tolérés, à condition qu'ils respectent le calme et le silence exigé pour le repos et le bien-être des autres clients faisant des soins.

Le spa emploie actuellement une personne en contrat à durée indéterminée à temps complet. Seulement, l'esthéticienne en question a développé une allergie à un certain conservateur présent dans la quasi-totalité des produits cosmétiques à force d'y être surexposée dans le cadre de son travail. Actuellement en arrêt maladie, la Sécurité Sociale a déclaré que son allergie rentrait dans le cadre d'une maladie professionnelle. Cette esthéticienne doit donc changer de métier. Durant la saison estivale 2016, le spa Le Pavillon de Graine de Pastel emploie deux esthéticiennes à temps complet en contrat à durée déterminée jusqu'à fin septembre. Le taux horaire hebdomadaire est identique à celui de l'hôtellerie, soit 39 heures par semaine. Les weekends et jours fériés sont également travaillés. De plus, durant cinq semaines, une étudiante en première année de Brevet de Technicien Supérieur (BTS) Esthétique a rejoint l'équipe. Cette étudiante est d'ailleurs une ancienne extra, qui est donc tout à fait formée aux soins du spa. Enfin, si besoin, en fonction de la demande, l'équipe d'esthéticiennes peut être renforcée par des personnes employées en extra. La liste des extras compte une dizaine de personnes. Elles sont surtout appelées les vendredis, samedis ou dimanches. En effet, ce sont les weekends que l'hôtel enregistre son taux d'occupation le plus fort. De plus, comme nous l'avons vu précédemment, une grande majorité de la clientèle de l'hôtel est constituée de couples.

Nous l'avons dit, le spa dispose de deux cabines duos. Avec ces cabines, un couple peut effectuer chacun un soin en même temps. Ces cabines sont très appréciées de la clientèle. En effet, des clients refusent de faire des soins s'ils ne sont pas en duo. Le spa est un endroit de bien-être. En effet, comme l'illustrent les photographies présentes en annexe (cf Annexe F : Photographies du spa Le Pavillon de Graine de Pastel page 176),

l'ambiance tamisée et cocooning du spa Le Pavillon de Graine de Pastel donne un charme au lieu, propice aux couples et au romantisme.

1.2.2 *Une marque de cosmétiques authentique*

Anciennement, le spa Le Pavillon de Graine de Pastel de l'hôtel Le Belvédère, qui s'appelait Terracotta, était un spa agréé Cinq Mondes, célèbre marque leader sur le marché du spa. Aujourd'hui le spa travaille en collaboration avec la marque de cosmétiques Graine de Pastel depuis l'été 2014. Graine de Pastel est une célèbre marque de produits cosmétiques toulousaine. L'idée de Graine de Pastel a vu le jour en 2003. Elle est née de la rencontre entre Carole Garcia et Nathalie Juin, les fondatrices de la marque, qui ont décidé de construire un laboratoire de recherche sur les propriétés dermatologiques du pastel. Après deux ans de recherche, il a été prouvé que le pastel était riche en oméga 3, 6 et 9, acides gras essentiels pour la beauté de la peau[52]. En effet :

- les omégas 3 renforcent la membrane cellulaire ;
- les omégas 6 agissent sur la barrière de la peau et freinent sa perte en eau et en nutriments ;
- les omégas 9 ont des propriétés nutritives et réparatrices, soulageant les peaux les plus desséchées[53].

La marque Graine de Pastel est portée par différentes valeurs, que sont l'authenticité, le localisme et la nature. Toutes ces valeurs sont représentées par la matière première des produits de la marque, le pastel. En effet, la marque impose à son laboratoire de recherche de confectionner des produits cosmétiques avec un minimum de 85% de produits d'origine naturelle. De plus, les produits cosmétiques sont garantis sans sulfate, sans parabène et sans phénoxyethanol (un conservateur). La sécurité dans les produits fait partie des engagements de la marque. En effet, les produits sont soumis à de nombreux contrôles pharmaceutiques, comme les tests d'innocuité, les plus stricts. Graine de Pastel est un entreprise favorisant le localisme. En effet, tous les partenaires de Graine de Pastel sont choisis pour leur proximité géographique. Graine de Pastel fait

[52] Graine de Pastel. Aventure & Engagements [en ligne]. Disponible sur https://www.grainedepastel.com/fr-fr/adventure-and-values/ (Consulté le 09-06-2016)
[53] Graine de Pastel. L'huile de pastel, l'huile bienfaisante [en ligne]. Disponible sur https://www.grainedepastel.com/fr-fr/the-woad-oil/ (Consulté le 09-06-2016)

appel à des producteurs locaux, de la région toulousaine afin de valoriser les filières agricoles locales et limiter le transport.

Le pastel représente en lui-même toute l'authenticité de la marque Graine de Pastel. En effet, le pastel est avant tout reconnu comme une plante tinctoriale qui, au Moyen-Age, a fait la renommée de la région de Toulouse. Les feuilles du pastel renferment un précieux pigment bleu. Au Moyen Age, il n'y avait que par le pastel que l'on pouvait obtenir la couleur bleu avant l'arrivée de l'indigo avec l'ouverture des routes vers l'Orient. Le bleu pastel fut d'ailleurs la couleur des Rois de France. Cette plante ne poussait que dans le sud-ouest, dans la région de Toulouse-Albi-Carcassonne. Cette région fut d'ailleurs surnommée le Pays de Cocagne, en référence aux petites boules de pastel séchées.

Mais le pastel était aussi utilisé dès l'Antiquité. Selon des écrits, Hippocrate utilisait le pastel en cataplasme car la plante était connue pour ses vertus dermatologiques et cicatrisantes. Au Moyen-Age, en 1553, la plus jolie fille de la région remis les clefs de Toulouse au Roi de France François Ier, tout juste après la libération de Toulouse des geôles de Charles Quint. Prénommée Paule, elle était la fille d'un riche teinturier de la région. Après cela, Paule fut surnommée La Belle Paule. La légende veut que son secret de beauté fût le pastel. La Belle Paule est d'ailleurs aujourd'hui le symbole de la gamme biologique des produits de Graine de Pastel[54].

1.2.3 *Un développement des produits limités*

L'hôtel Le Belvédère et aussi le spa Le Pavillon de Graine de Pastel éprouvent quelques difficultés dans le recrutement d'une équipe stable et durable. Effectivement, hormis le chef du restaurant et de deux réceptionnistes, les autres employés, aussi bien au spa, qu'en cuisine et les femmes de chambres, ont à peine six mois d'ancienneté dans l'établissement. Cette saison estivale sera la première pour cette équipe qui est maintenant au complet.

Dans un spa travaillant en collaboration avec une marque de produits cosmétiques, des soins signatures sont présents sur la carte des soins. Dans le cadre de spas travaillant

[54] Graine de Pastel. Histoire et Ethique [en ligne]. Disponible sur https://www.grainedepastel.com/fr-fr/history-of-woad/ (Consulté le 09-06-2016)

avec des grandes marques de cosmétiques présentes sur le marché du spa comme Cinq Mondes ou Nuxe, il est indispensable pour toutes esthéticiennes d'avoir une formation, plus ou moins longue, organisée par la marque. En effet, chaque marque développe ses propres protocoles de soins avec ses propres produits. Une esthéticienne lambda ne peut prodiguer ces soins si elle n'a pas eu la formation.

Graine de Pastel a développé quelques soins signature. Etant avant tout une marque de cosmétiques, les soins signature Graine de Pastel sont surtout des soins visage. Très récemment, Graine de Pastel a revu ses protocoles pour les soins du visage, avec la sortie de la nouvelle gamme de soins La Pureté, comprenant un lait et une huile démaquillante, une gelée nettoyante et un tonique. Ajouté à cela, Graine de Pastel propose aussi un gommage visage, des masques adaptables aux types de peau et des crèmes de soins. De ce fait, pour chaque soin visage, que ce soit pour le soin anti-âge ou biologique ou les autres, Graine de Pastel a introduit dans ses protocoles le millefeuille beauté (layering). Ce procédé est inspiré du Japon et consiste en une véritable cérémonie de soin, où s'enchaine dans un ordre logique un certain nombre de produits.

Graine de Pastel a aussi trois protocoles qui lui sont propres pour les soins corps et les modelages. En effet, le gommage Gascon, présent dans les cartes de soins de Graine de Pastel est un gommage de tout le corps avec le gommage de Graine de Pastel. Ce gommage contient de l'huile de pastel pour maintenir la peau hydratée durant le gommage. De plus, les petits grains présents dans la pâte qui servent à exfolier la peau et à enlever les peaux mortes, sont issus de noyaux de prunes de Gascogne.

Pour les modelages, Graine de Pastel propose deux soins signatures : le modelage aux coques de Cocagne et le modelage détente aux galets de Garonne. Ces modelages peuvent s'apparenter respectivement au modelage avec des boules de silicone et au modelage aux pierres chaudes. Les mouvements et manœuvres effectués lors de ces modelages sont spécifiques à Graine de Pastel. Pour assimilés ces soins signature, une formation d'au moins deux jours doit être effectuée au spa référence de Graine de Pastel, situé à l'hôtel La Cour des Consuls à Toulouse. En effet, cet établissement cinq étoiles de la marque M Gallery (groupe Accor) appartient au groupe de franchisés Cité Hotels. Les soins signatures sont toujours un peu plus onéreux que les soins ne

nécessitant pas une formation spécifique de la marque de cosmétiques pour les prodiguer, comme le modelage détente personnalisé, ou le modelage californien.

Compte tenu du fait que l'hôtel Le Belvédère peine à recruter une équipe stable et durable pour le spa, et que l'hôtel est amené à faire appel à des extras, il est important que la carte des soins ne contienne pas exclusivement des soins signature nécessitant une formation pour les prodiguer. De ce fait, le reste de la carte des soins (cf Annexe G : Carte des soins du spa Le Pavillon de Graine de Pastel page 177) est composée de soins communs, que nous pouvons retrouver dans d'autres spas, hôteliers ou non. L'hôtel Le Belvédère est donc contraint de garder une carte avec des soins relativement simples, classiques, qu'une spa praticienne lambda peut s'approprier facilement et rapidement.

1.3 Le tourisme de bien-être sous toutes ses formes

1.3.1 *Un territoire aux ressources naturelles riches*

Situé en Midi-Pyrénées, l'hôtel Le Belvédère est implanté dans une région où le secteur du bien-être est assez développé, sous plusieurs formes. En effet, cette région est la première région thermale de France en terme de nombre de stations thermales et d'établissements thermaux. Midi-Pyrénées possède 17 stations thermales et 23 établissements thermaux, alors que la région Rhône-Alpes, sa rivale, en possède 15. Seulement, si nous prenons en compte le nombre de curistes accueillis, la région Midi Pyrénées se place au quatrième rang français (12 % de part de marché du thermalisme), derrière la région Aquitaine, Languedoc-Roussillon et Rhône Alpes (Xerfi, 2012).

Le thermalisme est une utilisation de l'eau thermale qui peut avoir deux finalités. D'une part, le thermalisme médical, utilisant l'eau thermale à des fins thérapeutiques et une partie, voire la totalité, du prix de la cure thermale peut être prise en charge par la Sécurité Sociale. La deuxième et troisième finalité du thermalisme sont le jeu (centres thermoludiques) et le bien-être (spa thermal). La proportion du thermalisme médical sur le thermalisme de bien-être est prépondérante puisqu'il représente 77% du chiffre d'affaires du thermalisme en Midi Pyrénées.

Avec la fusion des régions, Midi-Pyrénées va s'associer avec la région Languedoc-Roussillon. De ce fait, la future grande région possèdera un patrimoine thermal très riche, mais sera aussi ouverte à la thalassothérapie avec le littoral méditerranéen. Le

Languedoc-Roussillon compte en 2011 sept instituts de thalassothérapie, ce qui le classe en 4ème position française après la Bretagne qui possède 10 instituts, la région Provence-Alpes-Côte-D'azur (9 instituts) et la région Poitou-Charentes (8 instituts). Il est à noter aussi que la région Languedoc-Roussillon possède la même part de marché que la région Aquitaine et Pays-de-Loire (Xerfi, 2012, p.44).

De plus, la région Languedoc Roussillon possède également des stations thermales. En effet, elle possède 12 stations thermales, soit 13,5% des parts de marché. Avec la fusion des régions, la grande région Midi-Pyrénées-Languedoc-Roussillon sera la première région thermale de France en termes de nombres de stations mais aussi de nombre de curiste accueillis.

Les Comités Régionaux du Tourisme (CRT) de Midi-Pyrénées et de Languedoc-Roussillon ont tous les deux créé une rubrique « Bien-Être » sur leur site internet, pour mettre en avant ce secteur[55 et 56]. Ces rubriques recensent à la fois des centres de thalassothérapie, des centres thermaux ou thermoludiques et des centres de balnéothérapie. Les spas sont cependant peu mis en avant par les CRT. Ces institutionnels mettent davantage en lumière les grands complexes ayant une forte capacité d'accueil.

Le secteur du bien-être dans la région d'implantation de l'hôtel du Belvédère, et par la suite dans la future grande région, est représenté sous de multiples formes. Le thermalisme et la thalassothérapie possèderont une très grande part de marché et la communication institutionnelle des territoires se concentrera probablement sur ces deux formes du tourisme de bien-être. Les spas et les spas hôteliers seront donc sous une pression concurrentielle très forte sur ce territoire.

1.3.2 *Une visibilité de l'offre de spa hôtelier limitée*

En utilisant une échelle régionale, les spas hôteliers ont du mal à concurrencer les grands complexes thermoludiques, thermaux ou de balnéothérapie. Avec la fusion des régions, la future grande région Midi-Pyrénées-Languedoc-Roussillon comptera aussi sur son territoire de grands centres de thalassothérapie. La concurrence en matière de tourisme

[55] CRT Midi-Pyrénées. Thermalisme et bien-être [en ligne] Disponible sur http://www.tourisme-midi-pyrenees.com/accueil/a-voir-a-faire/activites-et-detente/thermalisme-et-bien-etre (Consulté le 20-05-2016)
[56] CRT Languedoc-Roussillon. Détente et Bien-être [en ligne] Disponible sur http://www.destinationsuddefrance.com/Bouger/Bien-etre (Consulté le 20-05-2016)

de bien-être sera donc assez rude sur ce territoire. Cependant, en reprenant la définition de Colette Ambiehl (cf 2.1.3 Le spa, un nouveau mode de soins par les eaux page 34), les spas sont identifiés et caractérisés par leur caractère intimiste et leur superficie à taille humaine. Les spas, et en particulier les spas hôteliers, sont des équipements, une prestation complémentaire à une autre. Contrairement aux grands complexes, les spas hôteliers situés en Midi-Pyrénées ne sont pas des destinations en eux-mêmes.

Selon Atout France (2015, p.133), le sud-ouest compte 53 spas hôteliers. Atout France comprend dans le sud-ouest les régions Midi-Pyrénées, Aquitaine, Limousin et Poitou-Charentes. Parmi ces régions, 9 spas hôteliers se trouvent dans des établissements 5 étoiles et 9 dans des établissements 3 étoiles. De ce fait, 66% de l'offre de spas hôteliers dans la région sud-ouest sont situés dans des hôtels 4 étoiles. Le CRT de Midi-Pyrénées ne propose pas dans ses filtres de recherche d'hôtels l'équipement « spa » mais « espace bien-être ». En sélectionnant ce filtre, 136 résultats apparaissent. Cependant, certains de ces hôtels résultant de la recherche ne possèdent pas de spa, tel que décrit par la définition retenue de Colette Ambiehl, mais des équipements collectifs de bien-être, comme par exemple, un piscine à remous, un sauna ou des jacuzzis. Nous pouvons citer comme exemple l'hôtel Novotel Toulouse Wilson à Toulouse ou l'hôtel Neste de Jade à Saint-Lary-Soulan.

Si nous regardons plus en détail, le CRT de Midi Pyrénées enregistre une majorité d'hôtels 3 étoiles possédant des « centres de bien-être ». La répartition se fait comme suit :

- 19 hôtels non classés ;
- 2 hôtels 1 étoile ;
- 39 hôtels 2 étoiles ;
- 53 hôtels 3 étoiles ;
- 20 hôtels 4 étoiles ;
- 3 hôtels 5 étoiles.

Si nous tenons compte de la situation géographique, grâce à ce filtre, la répartition des hôtels possédant un espace bien-être s'organise de la manière suivante :

- 20 hôtels en Haute-Garonne ;
- 11 hôtels en Ariège ;

- 64 hôtels en Hautes-Pyrénées ;
- 15 hôtels dans le Gers ;
- 8 hôtels dans le Tarn ;
- 9 hôtels dans le Lot ;
- Aucun en Aveyron ;
- 9 hôtels dans le Tarn et Garonne.

Globalement, nous pouvons résumer la situation des hôtels disposant d'un espace bien-être avec le tableau suivant :

Tableau 5 : Répartition des hôtels avec espace bien-être en Midi-Pyrénées

	Non classé	1 étoile	2 étoiles	3 étoiles	4 étoiles	5 étoiles	TOTAL
Haute-Garonne	0	0	5	8	6	1	**20**
Ariège	3	0	5	3	0	0	**11**
Hautes-Pyrénées	12	2	21	22	7	0	**64**
Gers	2	0	2	6	4	1	**15**
Tarn	0	0	1	4	2	1	**8**
Lot	2	0	1	6	0	0	**9**
Aveyron	0	0	0	0	0	0	**0**
Tarn-et-Garonne	0	0	4	4	1	0	**9**
TOTAL	**19**	**2**	**39**	**53**	**20**	**3**	**136**

Source : CRT Midi-Pyrénées

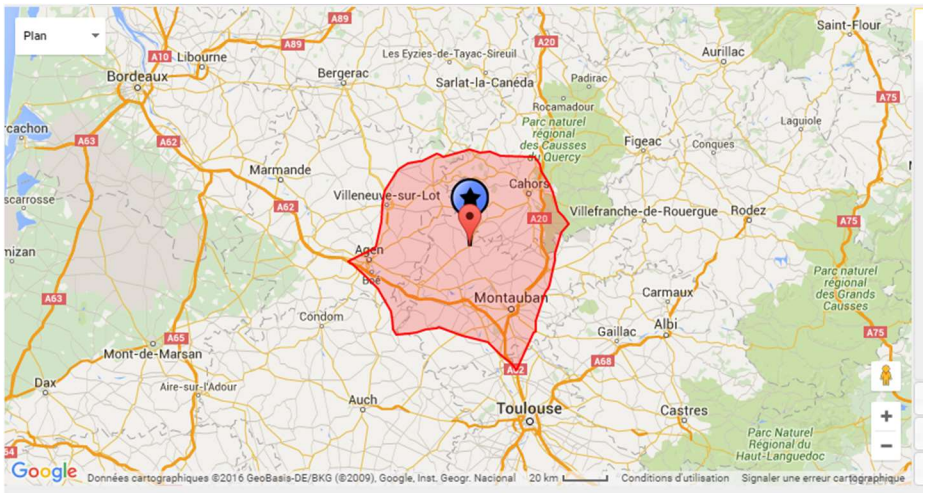
Nous pouvoir voir grâce à ce tableau récapitulatif de la situation des prestations de bien-être dans les établissements hôteliers en Midi-Pyrénées que la majorité des hôtels sont de catégorie 3 étoiles. Seulement, nous pouvons trouver dans le résultat de recherche des établissements thermaux, ou des hôtels possédant juste une piscine et un espace solarium. De ce fait, il apparait difficile d'établir un bilan de la situation des spas hôteliers en Midi-Pyrénées. En effet, comme nous l'avons vu, le CRT de Midi-Pyrénées utilise comme filtre de recherche les « espaces bien-être » et non les spas tels que l'entend Colette Ambiehl et la définition que nous avons retenue du spa. Une grande instance institutionnelle du tourisme comme le CRT de Midi-Pyrénées illustre la confusion et le manque de rigueur et de cadre du secteur du spa et du tourisme de bien-être dans le

milieu hôtelier. Ces trois lettres formant le mot « spa » sont devenues un argument commercial et un avantage concurrentiel utilisés par un établissement dès qu'il possède un seul équipement humide. Cet équipement le plus répandu est la piscine et un espace détente comme un solarium.

1.3.3 *Le Tarn et Garonne, un département propice au calme et au repos*

L'hôtel Le Belvédère est situé à Lauzerte, célèbre cité médiévale du Tarn et Garonne. La préfecture est Montauban, avec ses 56 000 habitants au dernier recensement de 2013, et plus de 107 000 habitants en tenant compte de l'aire urbaine. La sous-préfecture est Castelsarrasin (14 000 habitants en 2013 et plus de 27 000 sur l'aire urbaine). Enfin la troisième ville de ce département en nombre d'habitants est Moissac, ville touristique inscrite aux Grands Sites de Midi-Pyrénées. Hormis Montauban, Lauzerte est également situé à mi-chemin entre Cahors et Agen, deux agglomérations importantes en terme de population (20 000 habitants et 42 000 avec agglomération pour Cahors et 35 000 habitants et 97 000 avec agglomération pour Agen). La zone de chalandise de l'hôtel Le Belvédère et du spa Le Pavillon de Graine de Pastel peut être considérée comme assez peuplée dans un rayon d'une heure en voiture.

Figure 13 : zone de chalandise de l'hôtel Le Belvédère (1 heure de voiture)



Source : owlapps

Cependant, en se référant au nombre d'habitants, la zone géographique ne peut pas être décrite comme densément peuplée. Bien au contraire, le département du Tarn et Garonne possède une densité caractérisé comme faible (67 hab./km^2), avec environ

3 200 habitants de plus par an[57]. De plus, il n'existe pas de grandes agglomérations ou de grandes aires urbaines car le Tarn et Garonne est avant tout un département rural. Toutes les conditions géographiques sont réunies dans ce département pour offrir un territoire en rupture avec les grandes agglomérations, propice au stress et à un rythme de vie effréné.

En terme d'atouts touristiques, le département du Tarn et Garonne est riche en villes et villages touristiques. En effet, le département compte pas moins de 3 villages classés Plus Beaux Villages de France. Il s'agit de Lauzerte, Bruniquel et Auvillar. Le département compte aussi de nombreux villages de style médiéval, possédant un certain charme et un certain caractère touristique comme Montpezenat-de-Quercy, Castelsagrat, Saint-Antonin-Noble-Val ou Dunes[58]. De nombreux monuments médiévaux, à l'architecture gothique ou romane peuvent être admirés et visités. Nous pouvons citer le château de la Reine Margot à Saint Projet, le château de Brassac ou le château de Bruniquel. Le patrimoine religieux y est aussi très représenté avec, entre autres, l'abbaye de Moissac, l'abbaye de Beaulieu-en-Rouergue ou l'église et la cathédrale de Notre Dame de l'Assomption. Les chemins de Saint Jacques de Compostelle traversent également ce département, ce qui renforce sa notoriété et ses atouts touristiques relatifs à la période du Moyen-Age.

Les atouts touristiques naturels sont moins nombreux dans ce département au paysage plutôt rural. De plus, ces atouts, comme les Gorges de l'Aveyron ne sont pas situés dans l'environnement proche et immédiat de Lauzerte. Le département du Tarn et Garonne et la commune de Lauzerte sont donc une destination touristique propice au calme et au repos. En effet, l'éloignement des grandes aires urbaines tout en restant à proximité (1h15 de Toulouse et environ 2 heures de Bordeaux) est le principal atout pour répondre au besoin de rupture avec le quotient, principale fonction du tourisme.

Pour conclure, nous pouvons terminer notre analyse SWOT de la structure d'accueil qu'est l'hôtel le Belvédère et son spa Le Pavillon de Graine de Pastel en se concentrant sur les rubriques « opportunités » et « menaces » :

[57] Wikipédia. Tarn et Garonne, Montauban, Cahor, Agen, Moissac, Castelsarrasin. [en ligne] Disponible sur https://fr.wikipedia.org/wiki/Tarn-et-Garonne#G.C3.A9ographie (Consulté le 02-06-2016)
[58] Tourisme Tarn et Garonne. Villes et villages classés [en ligne] Disponible sur http://goo.gl/CSNmvS (Consulté le 02-06-2016)

Tableau 6 : Analyse SWOT hôtel spa Le Belvédère (complète)

Strenghts (Forces)	Weaknesses (Faiblesses)
Décoration du spa Disponibilité de l'équipe de spa praticiennes Prix accessibles	Marque non leader sur le marché du spa Moins d'équipements humides Développement de soins limité
Opportunities (Opportunités)	**Threats (Menaces)**
Environnement propice au calme et au repos Marché du bien-être en pleine croissance	Nombreux concurrents de thalassothérapie et du thermalisme Clientèle 3 étoiles encore peu adepte du bien-être

Source : Frot, 2016

Conclusion du chapitre 1 : L'hôtel Le Belvédère, avec son spa Le Pavillon de Graine de Pastel est donc un des rares établissements trois étoiles à posséder un spa en France. Ce spa est un avantage concurrentiel de taille car le charme et l'authenticité sont des caractéristiques très répandues dans les établissements du département. Le spa est en cohérence avec l'établissement mais éprouve des difficultés à se développer par manque de ressources humaines stables. Le bien-être devient un marché grandissant dont toutes les facettes seront présentes dans la région de la structure. La concurrence sera donc rude pour la structure d'accueil. Cependant la localisation de l'établissement permet de proposer une offre attractive, différente des concurrents, dans un cadre propice au calme, au repos et à la sérénité.

Chapitre 2 La fonction polyvalente du spa manager

Le spa manager est le chef de service du spa. Comme tout service, le spa a besoin d'un manager pour encadrer l'équipe. Dans le cadre de cette étude, la structure d'accueil nous a confié comme mission l'ensemble des tâches d'un spa manager. Cependant, compte tenu de la formation, la réalisation des soins ne fait pas partie des missions. Dans ce chapitre, nous présenterons donc les différentes missions confiées dans leur contexte de réalisation.

2.1 Assurer le service au client

2.1.1 *L'accueil, une phase décisive*

Le spa Le Pavillon de Graine de Pastel est une petite entité dans l'hôtel Le Belvédère. Aucune personne n'est affectée à la fonction d'hôtesse d'accueil. L'accueil du spa se fait dans un premier temps à la réception de l'hôtel. Puis, une fois le client dans le hall d'accueil du spa, des esthéticiennes peuvent l'accueillir si elles ne sont pas en train de prodiguer des soins. Dans le cas où les esthéticiennes sont en soins, le client qui souhaite juste profiter des installations incluses dans le prix de sa chambre (sauna et jacuzzis) est livré à lui-même. L'accueil des clients ne fait pas partie des tâches décrites dans la fiche de poste d'un spa manager (cf Annexe H : Fiche de poste Spa Manager page 185). Cependant, en tenant compte de la taille de la structure d'accueil, de l'effectif, des missions, et du fait de l'impossibilité de réaliser des soins par manque de formation, l'accueil du client revient au spa manager pour la saison estivale 2016 au Pavillon de Graine de Pastel.

La mission première accordée par la structure d'accueil est de devoir apporter une structuration et un certain professionnalisme à l'activité du spa dans l'hôtel Le Belvédère. En effet, la clientèle du spa de l'hôtel Le Belvédère, qui, nous le rappelons, est un établissement hôtelier trois étoiles, est une clientèle novice en termes de bien-être. En effet, bon nombre de clients ne fréquentent pas un spa ou un institut de bien-être, surtout les hommes, régulièrement. L'accueil est donc une phase primordiale dans

le parcours client car c'est la première impression, représentée par les trois premières secondes, qui va être déterminante dans l'expérience client.

Un accueil réussi est dont primordial pour la satisfaction client. Pour se faire, il est important de revenir aux fondamentaux, inévitables pour un accueil réussi. Ces fondamentaux peuvent être mémorisés par un acronyme, un mémo, très facile à retenir : le Sbram. Le Sbram est un dérivé du Sbam inventé par l'enseigne de grande distribution Auchan pour résumer sa politique d'accueil de la clientèle. A l'heure où les postes sont de plus en plus multitâches et où le rythme de travail est accru pour des raisons de rentabilité, les fondamentaux comme le Sbam et le Sbram sont souvent oubliés. Ces fondamentaux sont :

- sourire ;
- bonjour ;
- regard ;
- au revoir ;
- merci.

Dans le secteur du bien-être, il est inconcevable d'oublier ces fondamentaux et de ne pas proposer un accueil client de qualité. En effet, les clients cherchent à vivre une expérience unique, exclusive de bien-être. Ils doivent être pris en charge dès leur arrivée et se sentir accompagnés tout au long de leur parcours client. Cet accueil doit aussi être réservé pour la clientèle ne souhaitant pas faire des soins, mais voulant juste profiter des installations de bien-être du spa auxquelles elle a accès.

2.1.2 *Le conseil, une prise en charge du client*

La carte des soins n'est pas présente dans les chambres de l'hôtel. Elle n'est présente qu'à la réception de l'hôtel, à la réception du spa et dans son espace attente. Les clients ont donc pour habitude de réserver à l'avance seulement la plage horaire de leur soin. En effet, globalement, les prix sont identiques pour les soins de la même durée. Ces prix sont :

- pour les soins de 30 minutes : 37€ ;
- pour les soins de 45 minutes : 57€ ;
- pour les soins de 60 minutes : 74€.

Avec cette organisation, les clients peuvent choisir leur soin. Ils ne sont en aucun cas imposés. Il en est de même pour les soins inclus dans un forfait. De nombreux forfaits existent, incluant les prestations d'hébergement, de restauration et un ou des soins au spa. De ce fait, le client a toujours le choix et l'hôtel peut ainsi personnaliser les prestations pour le client. Les forfaits incluant des soins sont au nombre de neuf. Ils peuvent inclure des soins de toutes durées, pour deux personnes, pour les réaliser en duo. En effet, 70% de la clientèle de l'hôtel Le Belvédère sont des couples.

Une fois le client accueilli, afin de le prendre en charge et de l'accompagner, il est important de lui expliquer les soins parmi lesquels il a le choix. Un couple souhaitant faire des soins en duo n'est pas forcé de choisir le même soin. Pour ce faire, un page « sommaire » est présente dans la carte des soins (cf Annexe G : Carte des soins du spa Le Pavillon de Graine de Pastel page 177). Cette page permet au client, comme aux esthéticiennes de voir d'un seul coup d'œil l'ensemble des soins disponibles pour les clients. De ce fait, c'est le rôle de la personne accueillant les clients d'expliquer les soins auxquels ils ont le droit.

Nous l'avons dit, la quasi-totalité des clients du spa Le Pavillon de Graine de Pastel de l'hôtel Le Belvédère appartient au segment « Heureux chanceux » de Joëlle Guillemot ou des « Explorateurs » de la segmentation d'Atout France. De plus, environ la moitié des réservations d'hôtel sont des Smathbox, Wonderbox ou Dakotabox, c'est-à-dire des cadeaux. Ce type de personnes ne connaît pas la définition d'un gommage ou d'un modelage. D'ailleurs, beaucoup d'entre eux demandent quelle est la différence avec un massage. L'accompagnement client est donc essentiel pour le mettre à l'aise et qu'il se sente bien. Il est donc important d'adapter son comportement et son vocabulaire. Par exemple, la clientèle homme, qui vient souvent pour accompagner leur femme un peu plus adeptes des instituts, ne connait pas les gommages.

Le rôle de la personne accueillant le client change et devient un rôle de conseil et d'accompagnement. La clientèle du spa Le Pavillon de Graine de Pastel et de l'hôtel Le Belvédère a besoin d'être guidée pour ne pas se sentir perdue et mal à l'aise. Il est donc nécessaire d'employer des mots simples. Des termes techniques sont admis et utilisés pour démontrer un certain professionnalisme du spa. La patience est une qualité non négligeable, le client ne doit pas être pressé dans son choix de soin. C'est pour cela qu'il

est important de réserver 15 minutes entre chaque soin pour accompagner le client dans le choix de son soin. Etant donné que l'équipe du spa est stable pour la saison estivale mais pas au-delà, la rédaction d'une procédure Accueil et Conseil client s'est avéré une solution pour maintenir un standard de qualité de l'accueil. Les procédures sont un moyen simple d'assurer la qualité même avec un personnel tournant.

2.1.3 *L'entretien des locaux, un gage de qualité*

Selon une analyse des commentaires sur la centrale de réservation de produits de bien-être Balinéa menée par Atout France, l'accueil est le premier élément qu'apprécient les clients. Les autres éléments importants pour la satisfaction client notifiés dans cette analyse sont la qualité du soin prodigué et le cadre. Nous l'avons vu, le bien-être est un secteur propice au marketing sensoriel et expérientiel. La décoration des lieux, ainsi que la musique sont des éléments à ne pas négliger pour la satisfaction du client.

Toujours selon cette analyse, les sujets de plainte des clients sont principalement de trois ordres (Atout France, 2015, p.40) :

- le non ou mauvais fonctionnement des équipements proposés sur place ;
- le non-respect de l'heure du rendez-vous ou de la durée du soin ;
- le froid au sein du spa et des équipements du spa.

Le spa Le Pavillon de Graine de Pastel dispose de deux jacuzzis chauffés, situés en extérieur et d'un sauna traditionnel. Il y a aussi une cabine sauna infrarouge, qui n'est pas en fonctionnement. Le plus petit jacuzzi était déjà installé lors du rachat de l'hôtel par le propriétaire actuel. Le grand jacuzzi fut acquis il y a environ trois ans. La règlementation en vigueur sur les piscines et les spas (sous-entendus jacuzzis) impose aux professionnels un relevé, qui doit être fait deux fois par jour. En effet, il faut contrôler régulièrement le chlore, le PH et la température de l'eau. De plus, vérifier le niveau d'eau et la température régulièrement permet de déceler plus rapidement une éventuelle fuite ou autres problèmes techniques, liés entre autre à la pompe à chaleur.

La sauna traditionnel est en fonctionnement mais a besoin d'une rénovation en ce qui concerne son isolation. Ce défaut d'isolation a d'ailleurs conduit à la fermeture du sauna pendant environ une semaine. Il est donc important pour un spa manager de veiller à l'entretien des équipements et de travailler en collaboration directe avec le personnel

dédié à la maintenance et à l'entretien de l'hôtel-spa pour éviter des situations où le client serait frustré de ne pas profiter des équipements inclus dans le prix de sa chambre. La part de personnes insatisfaites dans les spas d'hôtel à cause du mauvais ou du non fonctionnement d'un équipement humide monte à 31%.

Une personne dédiée à l'accueil et au conseil client permet aux équipes de spa praticiennes de préparer les cabines entre les soins. Ainsi, le temps est optimisé. Une personne dédiée à l'accueil et au conseil client permet de fluidifier le passage de clients et de régulariser le flux. Afin de respecter les horaires de soins, il est essentiel de prévoir 15 minutes et même 20 dans certains spas entre deux soins. Le soin commence au moment où l'esthéticienne commence la première manœuvre sur le client. En effet, une fois le soin terminé, les clients restent encore quelques minutes allongés pour ensuite se relever doucement et se rhabiller. Du thé leur est également proposé après le soin.

Le froid est l'ennemi des spas. En effet, la température ambiante doit toujours être assez élevée car les clients sont très peu vêtus durant les soins et le froid empêche les muscles de se détendre. Le spa doit aussi être bien isolé phoniquement. En effet, le froid et le bruit représentent chacun 18% des clients insatisfaits dans des spas hôteliers. La propreté représente 13% des personnes insatisfaites de leur expérience dans un spa hôtelier. Le rôle du spa manager est aussi de veiller à l'hygiène des locaux du spa, aussi bien pour les cabines, les parties communes et les équipements humides.

2.2 Manager et encadrer, responsable qualité

2.2.1 *Gestion des ressources humaines*

Nous l'avons vu, le spa Le Pavillon de Graine de Pastel peine à recruter une équipe stable et durable. En effet, les spas praticiennes ont une formation esthétique. Une telle formation peut les amener à travailler dans un institut de beauté, en parfumerie ou dans un spa, hôtelier ou non. Quelques soit les lieux, les salariés ne peuvent échapper au travail la journée du samedi. Cependant, dans le cadre d'un spa hôtelier, c'est la convention de l'hôtellerie qui s'applique. De ce fait, les spas praticiennes d'un spa hôtelier doivent effectuer 39 heures hebdomadaires et sont amenées à travailler les weekends (samedi et dimanche) et les jours fériés, sans augmentation du taux horaire.

De plus, les weekends (samedi et dimanche) sont les jours de la semaine qui enregistrent le plus fort taux d'occupation, aussi bien au niveau de l'hôtel, que du spa. De ce fait, il faut obligatoirement que deux esthéticiennes travaillent les weekends pour réaliser des soins en duo, très demandés par les couples, qui représentent la grande majorité de la clientèle de l'hôtel. C'est pour ces raisons que le spa Le Pavillon de Graine de Pastel éprouve des difficultés à recruter une personne fixe, à temps complet, en contrat à durée indéterminée. Pour répondre à la demande des jours de weekends ou des jours de semaine très sollicités, l'établissement a pour habitude faire appel à des personnes employées en extras. L'une des missions du spa manager est d'encadrer son équipe et de gérer les plannings en fonction de la demande. De ce fait, en cas de forte demande, le spa manager est amené à recruter des personnes en contrat d'extras. Pour ce faire, il est important de disposer d'une base de données d'extras susceptibles d'être disponibles.

Une fois la personne recrutée, il faut préparer son contrat et la déclarer à l'Ursaff (Unions de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales). De plus, il faut aussi inscrire la future employée sur le registre du personnel, document obligatoire dans toutes les entreprises. Le contrat de travail doit obligatoirement être signé par les deux parties avant la prise de fonction de la personne employée en extra. Une fois les formalités administratives effectuées, il est important d'encadrer les extras.

Les clients dont les soins réservés sont prodigués par une employée en extra doivent profiter de la même qualité de soin et de prise en charge que les autres clients. En effet, la règle d'un client insatisfait 10 clients de perdus s'applique également dans un spa hôtelier. Il est donc important de réserver une intégration de qualité aux extras qui vont représenter l'image de l'entreprise auprès d'un certain nombre de clients. Ces employés n'ont pas de repères facilitant un bon accueil et un bon flux client. En effet, ils ne connaissent pas la carte des soins et bien souvent ne connaissent pas non plus la marque et les produits cosmétiques utilisés.

Le spa manager a pour principale mission d'encadrer et de manager son équipe. Dans la situation du spa Le Pavillon de Graine de Pastel de l'hôtel Le Belvédère, cette mission prend tout son sens lors de l'intégration de nouvelles employées embauchées pour la

toute première fois en tant qu'extra. Il en est de même lors de l'intégration de nouveau employés pour la saison en temps complet et en contrat à durée déterminée.

2.2.2 *Respect des protocoles et législation en vigueur*

Les modelages sont des soins du corps composés d'un enchainement de manœuvres de la part de l'esthéticienne ou de la spa praticienne. Ces manœuvres se déroulent principalement sur les muscles. En effet, contrairement à la kinésithérapie qui traite essentiellement les blessures des articulations, ligaments ou muscles avec les massages, les modelages sont quant à eux plus superficiels. Les principaux buts des modelages sont de détendre les muscles, le corps et d'apaiser les tensions, dénouer les nœuds.

Chaque marque de cosmétiques présente sur le marché du spa instaure des soins, des modelages, qu'ils ont créés eux même, et qui utilisent leurs propres produits. Ces soins, que nous ne pouvons pas retrouver sur une autre carte de soins, d'aucune autre marque, sont qualifiés de soins signature. Pour les exécuter, les esthéticiennes ou spa praticiennes doivent suivre une formation spéciale dispensée par la marque de cosmétiques partenaire. Ces formations sont généralement réalisées au sein du spa de référence de la marque. Pour la marque de cosmétiques Graine de Pastel, le spa de référence est le spa Graine de Pastel, un spa hôtelier situé à l'hôtel La Cour des Consuls. Cet établissement cinq étoiles, situé au cœur du vieux Toulouse, a ouvert en septembre 2015.

Avec la carte actuelle, le spa Le Pavillon de Graine de Pastel de l'hôtel Le Belvédère compte quatre soins signature :

- le gommage Gascon ;
- le modelage aux coques de Cocagnes ;
- le modelage détente aux Galets de Garonne ;
- le Rituel aux Nuances de Pastel.

Généralement, les soins signature ont des protocoles très stricts qu'il faut respecter à la lettre. Graine de pastel considère, pour l'épanouissement des esthéticiennes et des spas praticiennes, qu'il vaut mieux ne pas imposer l'ordre et l'enchainement de toutes les manœuvres. Cependant, certaines manœuvres sont tout de même imposées. Une

formation de deux jours au spa Graine de Pastel à la Cour des Consuls a été organisée pour former les deux employées à temps complet pour la saison aux soins signature.

Le gommage Gascon est un gommage du corps utilisant l'huile de pastel pour hydrater la peau et des extraits de noyaux de prunes de Gascogne pour exfolier la peau. Le modelage aux coques de Cocagne est un modelage de tout le corps, d'abord avec les mains, puis avec de petites boules de silicones. Ces boules de massage font référence à la Cocagne (petite boule de pastel séché). Le modelage détente aux Galets de Garonne peut être assimilé au modelage aux pierres chaudes, mais avec des manœuvres qui sont propres à Graine de Pastel. Enfin, le soin Rituel aux Nuances de Pastel est un soin complet. Il commence par un gommage, suivit d'un enveloppement, pour se terminer par un modelage détente de tout le corps.

Une formation dispensée par la marque ne peut pas être organisée à chaque intégration de chaque nouvelle extra. De ce fait, un des rôles du spa manager est d'assurer le partage des connaissances et des compétences entre les membres de son équipe. En effet, avant que la pleine saison soit entamée, le taux d'occupation du spa n'atteint pas les 100%. Durant les temps non occupés par des soins, les équipes se forment entre elles en se montrant les manœuvres des soins en question. La formation des équipes est une des missions principales du spa manager.

2.2.3 *Coordination entre les services*

Le spa Le Pavillon de Graine de Pastel n'est pas relié à l'hôtel Le Belvédère par l'intérieur. Il n'existe pas de couloir ou d'ascenseur menant directement au spa. De plus, il n'existe pas de ligne téléphonique extérieure au spa et le réseau internet n'est pas assez puissant pour supporter le logiciel de réservations hôtelières GHM. En début de journée, la réception de l'hôtel imprime le planning des soins de la journée pour les équipes du spa. Ensuite, avant le début de chaque soin, mais une fois que le client a choisi son soin, les équipes du spa doivent contacter la réception de l'hôtel pour qu'elle puisse procéder à la facturation des soins, afin qu'ils figurent sur la note de la chambre des clients. Le planning des soins sous trois jours est aussi imprimé pour les équipes du spa afin qu'elles puissent avoir un ordre d'idée des disponibilités des jours suivants pour réserver quelques soins pour des clients faisant un achat impulsif.

La programmation des soins est donc une tâche réservée à la réception de l'hôtel pour des raisons techniques. En effet, les clients, comme nous l'avons déjà vu, réservent juste une plage horaire et une durée de soin. Etant donné qu'il n'y a que la réception qui dispose du logiciel de réservation pour avoir une visibilité des disponibilités, la réception est le service le plus compétent techniquement pour réaliser cette tâche. Lorsque des clients demandent à réserver un ou des soins directement au spa, les équipes du spa peuvent tout de même renseigner sur les plages horaires disponibles avec le planning imprimé sous trois jours. Cependant, le planning est imprimé une seule fois pour la journée. Cette impression se fait le matin. Il est donc important de tenir le planning imprimé sur papier à jour en temps réel pour éviter d'avoir plusieurs réservations de soins sur une même plage horaire.

La synchronisation et l'échange des informations relatives au spa entre la réception et le spa est important pour le bon fonctionnement des deux services. Par exemple, en cas de dysfonctionnement d'un des équipements du spa, c'est au spa d'informer la réception. L'information doit être complète. Le spa manager ne peut pas se contenter de décrire le dysfonctionnement. En effet, il faut aider la réception dans le discours à faire au client pour éviter que ce dysfonctionnement devienne une trop grande source d'insatisfaction client.

La coordination entre les services est aussi très importante lors de la gestion des clients externes à l'hôtel. En effet, ne disposant ni du logiciel pour facturer les soins, ni d'un terminal pour les encaisser, le règlement des soins se fait à la réception de l'hôtel, au départ du client, après la réalisation de son soin. Devant passer par l'extérieur pour rejoindre la réception de l'hôtel depuis le spa, certains clients extérieurs ont déjà contourné l'hôtel de façon à ne pas repasser devant la réception après leur soin. De ce fait, des impayés se sont déjà produits. Il est donc important de surveiller les clients extérieurs au moment où ils quittent le spa. Il en est de même pour les retardataires. Dans les conditions générales de vente, il est inscrit « *en cas de retard, le temps de votre soin devra être raccourci de la durée de votre retard par respect pour les clients suivants* ». Dans ce genre de situations sujettes à l'insatisfaction des clients, il est indispensable de se mettre d'accord sur le discours à communiquer aux clients. Le spa

manager doit donc superviser à la fois ses équipes du spa mais aussi celles de la réception.

2.3 Optimisation du chiffre d'affaires

2.3.1 *Recherche de nouveaux clients*

Nous l'avons vu, environ 90% de la clientèle du spa Le Pavillon de Graine de Pastel est une clientèle interne à l'hôtel du Belvédère. Bien que le spa soit ouvert à la clientèle extérieure à l'hôtel, l'activité du spa est très dépendante de l'activité de l'hôtel. De ce fait, en hiver et plus particulièrement durant la semaine, le taux d'occupation du spa est assez faible. De plus, même si l'hôtel arrive à se remplir grâce à la clientèle séminaire et VRP, ces typologies de clientèle regroupent des personnes se déplaçant pour des raisons professionnelles, dont le prix du séjour est pris en charge par l'entreprise. Ces clients ont donc tendance à éviter les dépenses de loisirs, comme un soin au spa, qui pourrait être considérées comme superflues. De plus, le taux de captage du spa de la clientèle de l'hôtel correspond à la moyenne qui est de 30%.

Afin d'améliorer l'activité du spa, que ce soit en période estivale ou hivernale, il est important pour un spa hôtelier de développer la clientèle extérieure. En effet, celle-ci, habitant dans une zone plus ou moins proche du spa, aura tendance à être plus fidèle que la clientèle interne à l'hôtel, qui est essentiellement composée de « zappeurs ». La zone de chalandise pour la clientèle extérieure à l'hôtel Le Belvédère du spa Le Pavillon de Graine de Pastel est estimée à 30 minutes de route en voiture. Ce rayon ne comprend donc pas les grandes villes du département que sont Moissac, Montauban et Castelssarasin. Un trajet de 30 minutes en voiture depuis Lauzerte représente environ 25 à 30 km. En tenant compte de la densité moyenne du département qui est de 67 habitants au km^2, un cercle de 25km de rayon autour de Lauzerte regroupe donc environ 10 600 habitants.

La clientèle à conquérir se situe donc potentiellement dans cette zone. Seulement, nous pouvons émettre l'hypothèse que la clientèle des spas est plutôt constituée de jeunes actifs urbains, ayant un rythme de vie assez soutenu ou de retraités habitant en zone urbaine. La population vivant dans la zone de chalandise du spa est essentiellement constituée de retraités vivant dans un environnement calme et non sujet au stress. Nous

ne pouvons donc pas affirmer que la population de la zone de chalandise du spa corresponde vraiment aux segments de clientèle visés par celui-ci.

En partant de cette hypothèse, le nombre de clients extérieurs potentiels pour le spa Le Pavillon de Graine de Pastel, conformément aux cibles, est beaucoup plus important sur les agglomérations de Moissac, Castelssarasin. De plus, si nous étendons la zone de chalandise à une heure de voiture, cette zone englobe les agglomérations de Montauban, Cahors et Agen, trois bassins de population important avec de nombreux jeunes actifs.

2.3.2 *Développement des ventes complémentaires*

Un spa, qu'il soit situé dans un établissement hôtelier ou non, vend en priorité des soins. Ces soins peuvent être des soins du corps, comme des gommages ou des enveloppements, des soins du visage ou des modelages. Les soins représentent en moyenne 85% du chiffre d'affaires d'un spa. Donc, en moyenne, les ventes complémentaires représentent environ 15% du chiffre d'affaires des spas. Ces ventes complémentaires sont les ventes de produits cosmétiques. Un spa travaillant avec une marque de cosmétiques dispose toujours d'une boutique afin de vendre les produits utilisés durant les soins. Pour cette raison, les spas forment un canal de distribution supplémentaire pour les marques de cosmétiques. Ces marques sont donc souvent favorables à travailler en collaboration avec un spa.

Graine de Pastel possède une gamme assez large de produits cosmétiques. En effet, récemment sortie, la gamme La Pureté, composée de sept produits uniquement pour le visage, a permis d'instaurer le processus du layering (ou millefeuille beauté) pour les soins du visage. Pour le visage, Graine de Pastel possède aussi une gamme anti-âge, composée de crèmes et de sérum. Il existe aussi la gamme biologique La Belle Paule, composée uniquement de produits biologiques. Graine de Pastel propose aussi des produits pour le corps comme des crèmes pours les mains, les pieds, des gommages, des laits et huiles pour le corps. Le prix moyen de ces produits peut être qualifié de plus abordable pour la clientèle d'un hôtel trois étoiles, que les produits pour le visage. En effet, la stratégie de Graine de Pastel pour l'avenir est de monter en gamme.

Seulement, la configuration des lieux et l'organisation du spa et de l'hôtel le Belvédère fait que les testeurs, qui permettent aux clients d'essayer les produits non utilisés durant leur soin, ne sont pas situés au spa, à proximité des esthéticiennes, qui forment le personnel le plus qualifié pour renseigner les clients. En effet, pour des raisons de vols, les testeurs sont situés à côté de la réception, dans le hall d'accueil de l'hôtel. Dans le hall d'accueil du spa, il n'y a pas de vitrine fermée à clé. Les esthéticiennes étant la plus part du temps dans les cabines de soins, dans un autre espace, personne ne peut surveiller le hall d'accueil du spa.

Le personnel de la réception n'a donc pas les compétences techniques pour renseigner et accompagner le client. Les esthéticiennes quant à elle, sont issues de formation esthétiques. Ces formations mettent particulièrement l'accent sur la pratique des épilations et du maquillage. Au niveau théorique, leur formation leur apporte aussi des compétences techniques pour travailler dans le milieu de la parfumerie. Seulement, leur formation compte aussi des cours de vente mais pas de marketing. Les esthéticiennes du spa Le Pavillon de Graine de Pastel ont donc les compétences professionnelles pour impulser une vente complémentaire après un soin, mais ne disposent pas des outils servant de preuve aux clients lors d'une objection.

Le spa manager possède des compétences techniques et surtout commerciales plus poussées que les spas praticiennes ou les esthéticiennes. Cependant, le client est en confiance avec la spa praticienne ou l'esthéticienne qui s'est occupée de lui. La force de vente du spa est donc représentée par le personnel qui est le plus en contact avec le client et qui a su établir une relation de confiance. Un des rôles du spa manager est donc d'assurer une certaine formation plus poussée aux techniques de vente à son équipe pour favoriser les ventes de produits cosmétiques, qui forment les ventes complémentaires à celles des soins. De plus, il faut prévoir dans le planning des soins un temps supplémentaire pour le conseil et la vente complémentaire. Le quart d'heure entre deux soins est donc plus que nécessaire.

2.3.3 *Optimisation du planning de soins*

Nous l'avons vu, pour des raisons d'organisation, il est important pour un spa de prévoir au moins 15 minutes entre deux soins. Les plages les plus prisées par la clientèle sont en

fin de matinée (de 10 heures le matin à midi avant le déjeuner) et surtout les fins de journée, à partir de 16 et 17 heures. De plus, assez peu de soins sont programmés dès l'ouverture du spa à 9 heures le matin car cela implique que les équipes du spa viennent 30 minutes pour tôt afin de préparer l'ouverture. Il en est de même pour le soir. Les équipes de réception essayent de faire en sorte que très peu de soins finissent à 19 heures, pour laisser le temps aux équipes du spa de faire la fermeture, qui comprend beaucoup de nettoyage.

Nous l'avons vu également, le spa dispose de deux cabines de soins duo. En effet, une grande partie de la clientèle est constituée de couples jeunes actifs. Lorsque le nombre d'effectif au spa est suffisant, les soins d'un couple sont programmés en duo. De ce fait, ils n'occupent qu'une seule cabine de soins. Il faut cependant être vigilant au fait que, s'ils sont accompagnés par un enfant, l'hôtel Le Belvédère ne dispose pas de service baby-sitting. Un des deux parents doit donc garder l'enfant et les soins ne peuvent pas être programmés en duo. Le spa prévoit systématiquement minimum deux spa praticiennes les weekends (vendredi, samedi, dimanche). Pour respecter les deux jours de repos hebdomadaire par semaine, une seule esthéticienne est présente au spa les jours de semaine.

Comme la clientèle du spa vient à 90% de l'hôtel, il est difficile de programmer des soins entre 14 heures et 16 heures. En effet, la durée moyenne des séjours est à peine plus de une nuit. Les clients demandent donc des soins tard dans l'après-midi de leur arrivée ou bien le lendemain matin, mais pas trop tôt pour ne pas avoir à se dépêcher pour le petit déjeuner. Si des soins sont programmés l'après-midi ou le soir de l'arrivée des clients, il est important de les tenir informés de l'heure de leurs soins. La clientèle qui est susceptible de combler les plages horaires les moins sollicitées est la clientèle extérieure à l'hôtel.

La clientèle extérieure à l'hôtel est la plus difficile à gérer et pourtant c'est celle qu'il faut fidéliser. En effet, cette clientèle à tendance à facilement être en retard. Lorsque le planning est assez chargé, il est donc essentiel, en cas de trop grand retard (supérieur à 15 minutes) d'expliquer les conditions générales de vente s'il faut raccourcir le soin. Si les clients suivants sont déjà sur place, il ne faut pas hésiter à intervertir les soins de façon à limiter l'accumulation de retard pour les clients suivants.

Le rôle essentiel du spa manager rentre en jeu lorsqu'il y a des annulations de soins au dernier moment. Dans ce cas, il est important d'être dynamique commercialement. Un des moyens les plus efficaces pour informer les clients sont le mailing ou l'envoi de sms. Cette méthode peut être utilisée environ 24 heures avant l'arrivée du client, de façon à lui laisser le temps de la réflexion. Une autre méthode, assez peu couteuse, peut-être l'affichage. En effet, on peut informer le client par des affichages dans des lieux stratégiques de passage, comme la réception ou la salle de petits déjeuners. Cet affichage informerait le client sur les plages horaires du spa encore disponibles pour des soins. Il pourrait donc déclencher un achat spontané. Cet affichage pourrait aussi contenir une promotion afin de faciliter l'achat. L'instauration du yield management en interne à l'hôtel est une solution pour optimiser le planning des soins du spa.

Conclusion du chapitre 2 : Le spa manager a donc une mission double, voire triple selon l'organisation du spa. En effet, dans de petites unités, la polyvalence est une qualité indispensable. Il est assez fréquent qu'un employé ait plusieurs missions à réaliser. Le spa manager a donc principalement des fonctions d'encadrement et de commercialisation. En plus de ces deux principales missions, avec l'organisation du spa Le Pavillon de Graine de Pastel de l'hôtel Le Belvédère, le service au client fait partie intégrante des missions du spa manager. Ces missions et ce poste sont donc tout à fait en relation avec le sujet de ce mémoire. En effet, chaque mission permettra au spa manager d'étudier, d'analyser et d'interroger les acteurs adéquats pour affirmer ou infirmer les hypothèses liées à la problématique rencontrée.

Chapitre 3 Proposition de méthodologies pour une recherche multiaxes

Le marché du bien-être est-il une opportunité pour l'hôtellerie ? Afin de répondre à cette problématique, trois hypothèses diverses ont été émises et sont énoncées au chapitre trois de la première partie de ce mémoire. Afin de les vérifier ou de les infirmer, il est essentiel d'adopter une méthodologie de recherche. La nature de ces hypothèses étant très différente, une seule et même méthodologie ne peut vérifier l'ensemble des trois hypothèses. De ce fait, chaque hypothèse disposera de sa propre méthodologie de recherche.

3.1 Les forfaits touristiques, une offre à succès ?

3.1.1 *Présentation des forfaits et analyse du chiffre d'affaires*

Aujourd'hui, l'hôtel Le Belvédère propose 13 forfaits touristiques différents. Ces forfaits proposent tous au moins la prestation hébergement et petit déjeuner. Certains d'entre eux sont plus axés sur la gastronomie et proposent donc dans les prestations des repas au restaurant de l'hôtel. Parmi les forfaits, neuf d'entre eux incluent des soins. Les soins inclus varient selon leur durée et la catégorie de chambre dans laquelle les clients sont logés :

- forfait Nuances de Pastel (un soin de 30 minutes par personne) à 117€ par personne ;
- forfait Détente Absolue (un soin de 30 minutes et un soin de 45 minutes par personne) à 190€ par personne ;
- forfait Bien-être et Gastronomie (un soin de 45 minutes par personne) à 205€ par personne ;
- forfait Flammes de l'Amour (un soin d'une heure par personne) à 260€ par personne ;
- forfait Spa Expérience (un soin de 45 minutes et un soin d'une heure chacun) à 278€ par personne ;
- forfait Balnéo Cocoon (un soin d'une heure par personne) à 295€ par personne ;
- forfait Bonheur dans la forêt (un soin de 45 minutes et un soin d'une heure par personne) à 340€ par personne.

Tous ces forfaits ont été élaborés pour des clients séjournant une nuitée à l'hôtel. Les deux autres forfaits sont des escapades car ils s'établissent sur plusieurs jours. En effet,

le forfait One More Night, qui comprend un soin d'une heure par personne et le forfait Sérénité Totale, comprenant un soin d'une heure et un soin de 45 minutes par personne, s'établissent sur deux nuitées. L'intégralité de la composante des prix de ces forfaits est présentée en annexe (cf Annexe K : Forfaits touristiques proposés par l'hôtel Le Belvédère page 192).

Pour analyser le succès d'une offre, il est essentiel de savoir si elle correspond à la demande, représentée par les clients. Il est donc important de bien connaitre son marché, son environnement et ses clients. L'offre de forfaits vendus par l'hôtel le Belvédère incluant les prestations d'hébergement, de soins et aussi pour certains de restauration est une offre établie dès le début de l'activité de l'hôtel et du spa.

Nous devons rappeler que la première hypothèse de ce mémoire suggère que le bien-être est une opportunité pour l'hôtellerie car le spa peut-être un élément moteur de la forfaitisation. Afin de vérifier cette hypothèse, de l'affirmer ou de l'infirmer, il convient donc d'analyser la structure de l'offre de forfaits touristiques proposés par l'hôtel Le Belvédère et le spa Le Pavillon de Graine de Pastel.

L'indicateur de mesure du succès d'une offre est le chiffre d'affaires. Cependant, le chiffre d'affaire seul n'explique pas le succès ou l'échec d'un produit. Il faut analyser ce chiffre d'affaires, notamment en comparant son évolution dans le temps. La part du chiffre d'affaires des forfaits touristiques dans le chiffre d'affaires global de l'hôtel et son évolution est également une mesure permettant d'analyser et d'interpréter le résultat de ce type d'offre.

3.1.2 *Analyse de la concurrence*

Lorsqu'une offre doit être mise sur le marché, une étude de la concurrence préalable est indispensable. En effet, sur une zone de chalandise relativement restreinte, il est essentiel de savoir ce que proposent ses concurrents, non seulement en terme d'offre, mais aussi de tarif. Les concurrents, par la veille concurrentielle, sont une mine d'informations et peuvent être un moyen d'évaluer la pertinence d'une offre sur un territoire et une zone de chalandise.

Comme concurrents, il faut prendre en compte un ensemble assez large. En effet, tout en relativisant les informations et en tenant compte des moyens de l'hôtel, plus le

nombre de concurrents analysés est important, plus l'analyse est pertinente. De ce fait, il convient d'analyser l'offre de forfaits touristiques de divers concurrents de l'hôtel Le Belvédère. Ces concurrents peuvent être des hôtels de la même catégorie (trois étoiles) ou situés sur la même région géographique. Mais il peut être également judicieux d'étudier l'offre de concurrents d'une autre région, mais tout en gardant les mêmes caractéristiques de territoire ou d'une catégorie supérieure (quatre étoiles).

La veille concurrentielle est définie par Bertrand Bathelot comme « *un état ou dispositif de surveillance continue des actions et produits des concurrents actuels ou potentiels* »[59]. La veille concurrentielle permet notamment de se tenir informé de l'actualité des produits de ses concurrents et aussi des pratiques commerciales et marketing comme des évènements. Pour ce faire, le principal outil existant à ce jour est internet. En effet, le veille par internet permet d'avoir accès rapidement et à un coût inexistant à une quantité d'informations pertinentes car internet est le premier média de communication utilisé par les concurrents.

Cependant, le rôle d'une veille concurrentielle n'est pas que de collecter des informations relatives à la concurrence. La veille concurrentielle est aussi appelée veille « stratégique » car elle est faite pour aider l'entreprise dans ces choix stratégiques. De ce fait, la simple collecte de données n'est pas une action pertinente pour juger du succès d'une offre. Il faut analyser chaque donnée collectée et bien la contextualiser.

Le principal outil mobilisé pour cette action sera donc internet. Il permettra de recueillir des informations dites « blanches ». Les informations blanches sont accessibles à tout le monde. Elles peuvent se trouver sur le site internet du concurrent, dans des articles de presse, des forums, des blogs ou sur les réseaux sociaux. Les informations « grises » sont les informations qui ne sont pas accessible librement. Il faut donc aller les chercher par soi-même, par exemple par le biais de visite mystère ou d'entretiens avec les salariés du concurrents[60].

[59] BATHELOT Bertrand. *Définition : veille concurrentielle* [en ligne] Disponible sur http://www.definitions-marketing.com/definition/veille-concurrentielle/ (Consulté le 01-07-2016)
[60] GRANGER Laurent. *Comment surveiller facilement ce que font ses concurrents et faire de la veille concurrentielle ?* [en ligne] Disponible sur http://www.conseilsmarketing.fr/autres-conseils-marketing/comment-surveiller-facilement-ce-que-font-ses-concurrents (Consulté le 01-07-2016)

Beaucoup de lancements de produits ont été faits et décidés stratégiquement grâce aux informations tirées de la veille concurrentielle. En effet, la stratégie d'imitation, aussi bien pour le prix que pour un produit, est un moyen pertinent pour développer son marché. Seulement, les particularités de l'établissement ne doivent pas être oubliées et niées mais toujours à prendre en compte. En effet, une offre ne peut avoir de succès si le personnel pour la mettre en place est insuffisant ou si l'organisation en amont n'est pas assez aboutie.

3.1.3 *Etude et analyse de la stratégie de commercialisation des forfaits touristiques*

Les forfaits touristiques sont une offre sujette à l'intermédiation pour la commercialisation. En effet, le client a besoin d'être accompagné, rassuré dans son parcours d'achat. Les explications concernant les prestations incluses dans le forfait sont nécessaires pour faciliter l'acte d'achat de ce produit complexe. Le fait d'utiliser plusieurs canaux de distribution permet d'accroitre sa zone de chalandise et le nombre de clients potentiels.

Dans le domaine du tourisme de bien-être, les intermédiaires en commercialisation sont principalement des tours opérateurs spécialistes du secteur. Ces tours opérateurs distribuent les produits, à la fois par internet et par un centre d'appel. En se rémunérant par une commission, ces tours opérateurs permettent à des établissements hôteliers de toucher davantage de clients potentiels. Le tour opérateur apporte aussi le conseil au client et un certain accompagnement. De plus, il est aussi beaucoup mieux référencé sur internet que chaque établissement hôtelier en individuel.

Une offre ne peut avoir un succès que si son chemin de distribution est organisé et maitrisé. En effet, les tours opérateurs spécialistes du tourisme de bien-être imposent certaines conditions dans le contrat de partenariat, qui peuvent être assez lourdes à respecter. Ces conditions peuvent être relatives à la rémunération de l'intermédiaire, à la gestion de stock, à l'animation des ventes et du réseau, aux conditions d'exclusivité, et autres paramètres. Ces conditions peuvent donc être une réelle contrainte pour l'hôtelier et causer des difficultés dans l'organisation.

Afin de vérifier si l'offre de forfait touristique incluant des prestations d'hébergement, des soins spa et éventuellement des prestations de restauration de l'hôtel Le Belvédère est un succès, il convient d'analyser les ventes de cette offre par les intermédiaires, et plus particulièrement les tours opérateurs spécialistes du bien-être. Pour ce faire, une analyse statistique du chiffre d'affaires des tours opérateurs par rapport au chiffre d'affaires global de l'hôtel et son évolution dans le temps sera nécessaire.

Cependant, les éventuelles difficultés de gestion et d'organisation liées à cette stratégie de distribution ne peuvent être mises en évidence par une analyse statistique. En effet, afin d'avoir une vision globale du sujet, il sera opportun d'interroger les employés s'occupant de la gestion des réservations. C'est en effet eux qui pourront au mieux expliquer et décrire les difficultés d'organisation et de mise en place d'une telle offre. Seule une réceptionniste au sein de l'hôtel Le Belvédère a l'ancienneté nécessaire pour participer à cet entretien.

Le guide d'entretien (cf Annexe L : Guide d'entretien sur les forfaits touristiques page 195) comportera peu de questions mais qui seront ouvertes, de façon à laisser la personne interrogée s'exprimer, mais aussi à aborder les thèmes clefs de l'enquête. Cet entretien sera donc semi-directif pour laisser une certaine marge de manœuvre pour s'adapter au discours de l'interrogée. Le principe d'un entretien qualitatif est de comprendre un phénomène mais sans mesures chiffrées, qui elles, relèvent de l'analyse quantitative. En effet, les difficultés de gestion de ce type de circuit de distribution ne sont pas des données mesurables par des chiffres. En marketing, les études quantitatives et qualitatives sont très complémentaires. Dans le but d'avoir une vue d'ensemble et de prendre en compte chaque paramètres, les deux méthodologies d'analyse (quantitative avec l'analyse statistique et qualitative par les entretiens) sont adaptées pour vérifier ou infirmer cette hypothèse.

3.2 Les clients, acteurs indispensables du succès

3.2.1 *La décision d'achat des consommateurs*

La seconde hypothèse émise dans ce mémoire répondant à la problématique suppose que par la marque des produits cosmétiques utilisés dans le spa, l'hôtel bénéficie d'une certaine renommée et profite d'une certaine image et notoriété. De plus, cette marque

et la présence d'un spa dans l'hôtel peut être aussi un gage de qualité pour le consommateur et faciliter son acte d'achat en réduisant ses éventuels freins. Le spa de l'hôtel Le Belvédère travaille en collaboration avec la marque de cosmétiques Graine de Pastel, marque toulousaine, depuis l'été 2014. Afin de vérifier ou d'infirmer cette hypothèse, il sera donc opportun d'étudier la prise de décision d'achat des clients de l'hôtel Le Belvédère, qu'ils fréquentent le spa ou non.

Cette étude peut être faite en utilisant la méthode de l'analyse quantitative. L'analyse qualitative est aussi une méthode tout à fait adaptée pour cette étude et ce sujet de recherche. Cependant, les clients étant en vacances, il est important de ne pas les déranger pour ne pas les troubler et engendrer des clients insatisfaits. De ce fait, l'analyse quantitative apparait comme une méthodologie mieux adaptée à la situation de la structure d'accueil.

La première partie de ce questionnaire adressé aux clients sera donc consacrée à la décision d'achat. De ce fait, grâce à cette partie, il sera donc possible de mesurer l'impact de la présence d'un spa dans le choix de l'établissement. Dans cette partie du questionnaire chargée d'étudier la décision d'achat d'un séjour à l'hôtel Le Belvédère, les questions seront essentiellement fermées et à choix multiple. En effet, ce type de questions est plus facile et plus rapide à traiter dans une analyse quantitative. La question centrale de cette partie du questionnaire sera une question avec classement. En effet, par cette question, nous serons en mesure de savoir à quelle position plus ou moins importante se situe la présence d'un spa dans le choix d'effectuer un séjour à l'hôtel Le Belvédère. Différentes caractéristiques et critères qualifiant le Belvédère seront exposés dans une liste et l'enquêté devra établir un classement en fonction des critères qui lui ont semblés les plus importants pour prendre sa décision d'achat.

Ce type de question est assez facile à répondre pour l'enquêté. La liste de propositions doit cependant être complète et prendre en compte tous les aspects et critères possibles et imaginables pouvant exister pour un consommateur dans le choix de son hébergement touristique. En effet, si la liste n'est pas assez complète, cette question peut amener des non-réponses ou trop simplifier le problème.

3.2.2 *Etude d'image de la marque de cosmétiques Graine de Pastel*

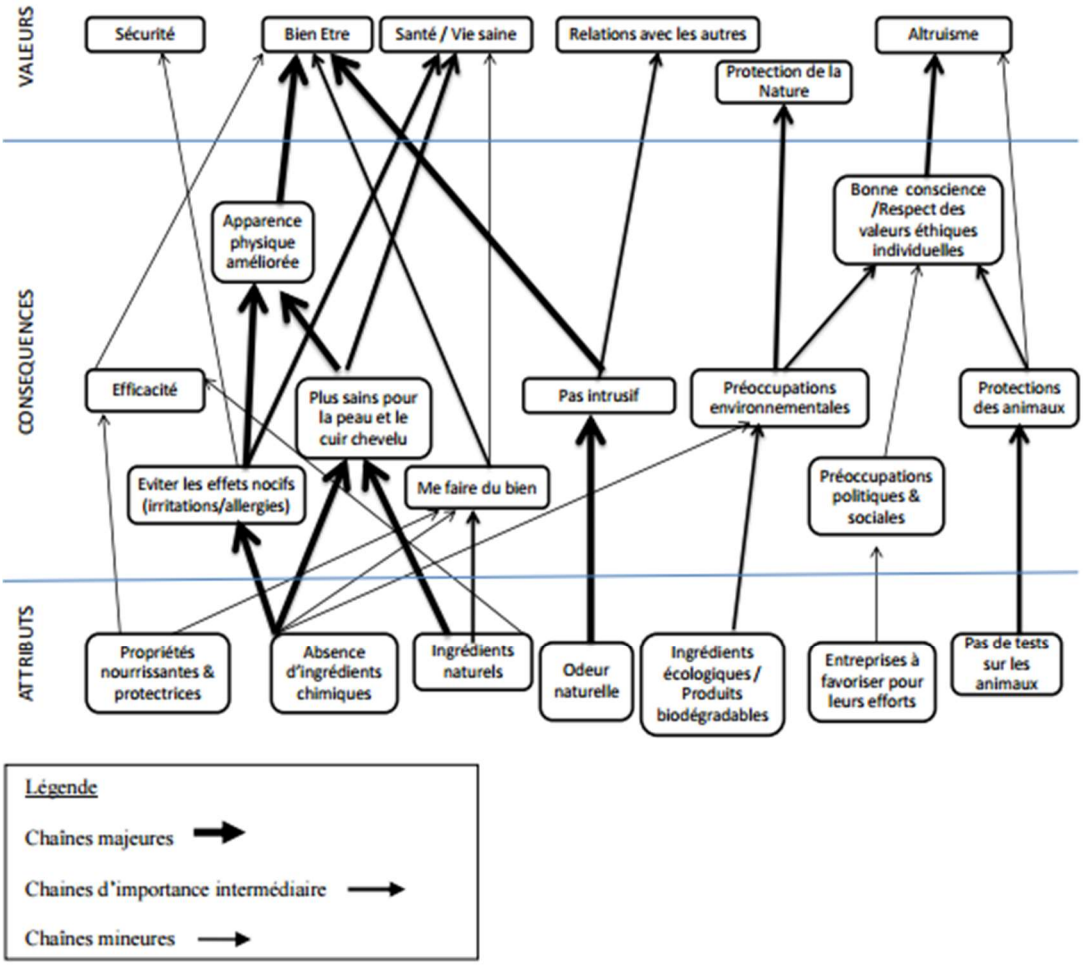
En 1979, Crompton définit l'image comme « *la somme agrégée de croyances, idées, impressions et attentes qu'un touriste a à propos d'une destination touristique* » (Frochot, 2014, p.247). L'image est donc quelque chose de personnelle et subjective. C'est une représentation de la réalité que se fait l'individu en fonction de différents éléments qui lui sont propres. Seulement, il faut distinguer l'image de l'image de marque. En effet, l'image de marque correspond à « *la perception que se fait le public d'un acteur touristique* » (Frochot, 2014, p.258).

L'image de marque permet avant tout de créer de la valeur car elle garantit une certaine uniformité de la qualité d'un produit. L'image de marque permet également d'être identifiée et différenciée par les clients parmi ses concurrents et ainsi de les fidéliser dans le temps. Cette définition peut être généralisée à l'ensemble des produits et pas seulement ceux du secteur du tourisme. L'image de marque se différencie également de la notoriété. La notoriété traite plus de l'intensité de la reconnaissance d'une marque comparé à ses concurrents. La réputation d'une marque, quant à elle, fait davantage référence à la qualité perçue et à la capacité d'inspirer confiance.

Etudier et évaluer l'image de marque de Graine de Pastel constitueront la seconde partie du questionnaire adressés aux clients de l'hôtel Le Belvédère. En effet, pour les mêmes raisons évoquées ci-dessus, l'analyse quantitative apparait comme la méthodologie de recherche et de collecte de données la plus adaptée à la structure d'accueil, afin de pas déranger les clients et d'éviter d'engendrer des insatisfactions. Une analyse qualitative aurait aussi été efficace compte tenu de la nature des données à collecter, cependant, une analyse quantitative permet d'obtenir des données avec un échantillon plus volumineux. En revanche, l'analyse quantitative permet également de jauger des attributs fonctionnels mais aussi ce qui se rattachent à la dimension symbolique.

Une liste d'attributs fonctionnels a déjà été établie par Marie Catherine MARS, Loick MENVIEILLE, Karine DEPARDON et Julia ALBRECHT pour les produits cosmétiques biologiques. Graine de Pastel possède une gamme biologique mais est avant tout qualifiée comme une marque de cosmétiques naturelle. En effet, au minimum, 85% des ingrédients des produits sont d'origine naturelle.

Figure 14 : Carte hiérarchiques des motivations d'achat de cosmétiques biologiques



Source : Mars, Menvieille, Depardon, Albrecht, 2010[61]

La seconde partie du questionnaire permettra donc d'étudier quels attributs sont les plus fréquemment mentionnés. Pour ce faire, il sera important d'utiliser des questions ouvertes, du type *Que vous inspire la marque Graine de Pastel ?*. Seulement, l'image d'une marque ne peut se mesurer seulement par la somme de ses attributs. Des éléments non tangibles, relatifs à la sphère symbolique et psychologique, sont tout aussi importants pour évaluer l'image d'une marque. Les questions ouvertes sont à nouveau le meilleure type de question pour collecter ce type de données, bien que la difficulté en terme de traitement et d'analyse est plus complexe.

[61] MARS., MENVIEILLE., DEPARDON., ALBRECHT. *Comprendre la consommation de cosmétiques biologiques : une approche exploratoire par les valeurs du consommateur*. [en ligne] Disponible sur http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2010/Materiali/Paper/Fr/Mars_Menvielle_Depardon_Albrecht.pdf (Consulté le 11-07-2016)

3.2.3 *Echantillonnage et mode d'administration du questionnaire*

Notre étude visant à savoir si le bien-être est une opportunité pour les hôteliers est adaptée à un terrain d'application bien délimité. Ce terrain d'application, décrit au chapitre 1 de la deuxième partie de ce mémoire, est l'hôtel Le Belvédère et son spa Le Pavillon de Graine de Pastel. La population mère de cette étude et de cette analyse quantitative est l'ensemble des clients de l'hôtel Le Belvédère, qu'ils aient effectué des soins au spa ou non. Il est impossible d'interroger toute la population mère. De ce fait, il est important d'établir un échantillon de cette population mère, représentatif de celle-ci, de façon à pouvoir par la suite généraliser les résultats obtenus par le questionnaire.

L'hôtel Le Belvédère possède un fichier clients dans le logiciel de gestion mais ne possède pas de base de données clients très détaillée. Le spa ne possède pas de fichier clients. La provenance géographique des clients, ainsi que leur âge et leur catégorie socio-professionnelle ne sont pas renseignés. Grâce à une observation participante rendue possible par les missions confiées lors du stage de fin d'études, nous pouvons établir qu'un échantillon représentatif de la population mère est constitué d'environ :

- 90% de couples et 10% d'individuels ;
- 80% de clientèle loisir et 20% de clientèle affaires ;
- 40% de jeunes actifs et 60% de jeunes séniors.

L'hôtel possède 22 chambres avec un taux d'occupation moyen de 70%. La saison estivale s'étend de Mai à Aout. Le nombre de chambres louées sur ces 4 mois est donc estimé à environ 2 000. Comme la grande majorité des clients sont des couples, un questionnaire par chambre louée sera adapté. Avec une marge d'erreur de 5% et un niveau de confiance à 95%, un échantillon représentatif serait constitué au minimum de 323 personnes interrogées. Si la marge d'erreur est de 10% et que nous conservons un niveau de confiance de 95% et une probabilité de 50-50 (hypothèse la plus défavorable), la taille de l'échantillon conseillé est de 96 personnes interrogées.

Différents modes d'administration existent pour réaliser une enquête quantitative. Nous avons :

- à domicile ou sur le lieu de travail ;
- dans la rue ;
- par correspondance ;

- par téléphone ;
- par Internet.

Compte tenu d'un temps relativement restreint pour cette étude et l'absence de collaborateur, un mode d'administration par correspondance entrainerait un coût assez important supporté par une seule personne. De plus, le taux de retour est relativement faible. Un mode d'administration par téléphone, toujours en l'absence de collaborateur, entrainerait un coût en matière de temps considérable. En effet, même si l'administration par téléphone procure un taux de retour plus important et une certaine qualité des réponses compte tenu que l'interlocuteur peut guider l'interviewé, lui expliquer en cas de réponse non comprise, chaque interview demandera du temps.

Le mode d'administration le plus compatible avec le budget, le temps et la taille de l'échantillon est internet et en face à face. En effet, dans le fichier de l'hôtel Le Belvédère figurent les adresses mails des clients. Un mailing pourra donc être envoyé avec un lien vers un questionnaire créé grâce à Google Forms. Cependant, le taux de retour risque d'être assez peu élevé. De ce fait, les questionnaires seront administrés en face à face, à l'hôtel. Un questionnaire sera disposé dans chaque chambre louée et d'autres au comptoir d'accueil du spa. Le taux de retour par ce mode d'administration sera plus élevé que ceux administrés par internet. L'analyse de ce questionnaire se fera par l'intermédiaire du logiciel Excel en l'absence de logiciel spécialisé comme Sphinx ou Ethnos.

3.3 Etude de la rentabilité du spa Le Pavillon de Graine de Pastel

3.3.1 *Analyse de données secondaires*

L'hôtel Le Belvédère et le spa Le Pavillon de Graine de Pastel utilisent un seul et même système de gestion complet, GHM. Ce logiciel, enregistre chaque chiffre, chaque vente et permet donc d'obtenir une liste très détaillée de l'activité de l'hôtel et du spa. Ce type de données est qualifié de données secondaires. En effet, les données secondaires sont des données qui ont déjà été collectées, voire même analysées. Dans le cas de cette étude, les données ne sont pas analysées.

Les données secondaires se retrouvent fréquemment dans des études, comme des rapports, des notes techniques ou des travaux de recherche. Ces données peuvent aussi

être recueillies par des outils propres à l'Education Nationale ou des statistiques officielles, produites par l'Insee ou des instituts de sondage. Toutes ces données sont souvent présentées sous forme de tableaux ou de descriptions synthétiques. Ces résultats peuvent éventuellement être accompagnés d'une analyse et d'une interprétation.

L'utilisation de ce type de données permet au chercheur un gain de temps et un gain de coût inestimables. De plus, dans d'autres cas d'étude, l'utilisation de données secondaires apporte une certaine assurance et crédibilité lorsque les données proviennent de sources sûres. Une source sûre utilise des procédures assez rigoureuses pour collecter les données, avec des échantillonnages représentatifs, de taille assez importante compte tenu des moyens mis en œuvre. Enfin, ces données permettent également de comparer deux situations différentes, que ce soit au niveau temporel ou géographique.

Cependant, l'utilisation de ce type de données comporte certains risques. Ces risques peuvent être de natures diverses. Le chercheur peut éprouver des difficultés à s'approprier et à comprendre les données trouvées. De plus, il est rare que le chercheur connaisse également toute la méthodologie employée pour obtenir ces résultats. De ce fait, les résultats trouvés peuvent ne pas être adéquates avec l'étude réalisée. Il est donc important de sélectionner les données pertinentes pour sa propre étude.

Dans le cas de notre étude, les données secondaires sont internes à l'entreprise et non externes, comme les exemples cités précédemment. La plupart des réponses aux questions que peuvent se poser les entreprises se trouvent dans les systèmes informatiques de l'entreprise elle-même. En effet, grâce à des logiciels et des systèmes d'exploitation performants, les entreprises regorgent d'informations. Ces informations sont une véritable mine d'or pour la définition de stratégies d'entreprise. Cependant ces informations doivent être analysées régulièrement et méthodiquement pour répondre à une question bien précise.

La sauvegarde de ces données secondaires permet à une entreprise d'établir ses stratégies futures. Les décisions prises reposent sur l'analyse de ces données. Ces données servent donc à légitimer les actions des dirigeants d'entreprises. Dans le cas

d'une étude sur un terrain d'application, la méthodologie de recherche ne peut exclure l'analyse et l'interprétation de données secondaires internes à la structure d'accueil.

3.3.2 *Analyse du chiffres d'affaires*

La troisième hypothèse de ce mémoire répondant à la problématique explique qu'un spa peut-être une source de revenus complémentaires pour l'établissement hôtelier. En effet, le spa, par la vente de prestations, génère du chiffre d'affaires. Grâce au logiciel de gestion GHM, le spa est un service de facturation identifié comme séparé de l'hôtel. De ce fait, grâce au logiciel, il est possible de retrouver le détail des ventes de chaque service de facturation, dont le spa. Grâce à cette fonction, il est possible donc de connaitre de façon précise la composition du chiffre d'affaires du spa Le Pavillon de Graine de Pastel de l'hôtel Le Belvédère.

Dans un premier temps, il sera intéressant d'étudier le chiffre d'affaires global du spa et son évolution. L'étude du chiffre d'affaires globale se fera mois par mois, à partir du novembre 2011. Par cette analyse, une saisonnalité pourra être identifiée. De plus, au cours de l'été 2014, le spa de l'hôtel Le Belvédère a changé de marque de cosmétiques partenaire. En effet, avant d'être un spa agréé par la marque Graine de Pastel, le spa de l'hôtel Le Belvédère, anciennement appelé Terracotta, était un spa travaillant avec l'une des marques leader sur le marché, Cinq Mondes. L'étude de l'évolution du chiffre d'affaires dans le temps peut donc affirmer ou infirmer que le passage d'une marque leader du marché, reconnue et bénéficiant d'une certaine notoriété, à une marque locale, encore peu développée dans le marché du spa, a des conséquences sur le chiffre d'affaires et la fréquentation d'un spa. De plus, nous pourrons comparer l'évolution du chiffre d'affaires du spa avec celui du marché du bien-être pour savoir si l'hôtel Le Belvédère suit la tendance du marché du bien-être.

Dans un deuxième temps, il sera important de connaitre la part du chiffre d'affaires du spa dans le chiffre d'affaires total de l'établissement, comprenant tous les services (hébergement, restauration et spa). De plus, l'évolution dans le temps de cette part pourra permettre d'identifier une certaine tendance de consommation. Les résultats seront présentés sous forme de graphique. L'évolution sera présentée sous forme de courbe et la part du chiffre d'affaires sera présenté en diagramme circulaire pour l'année

2015 et en courbe également pour l'évolution dans le temps. L'outil mobilisé sera le logiciel Excel avec lequel il est possible de réaliser des formules de calculs, notamment celle du taux de variation, et des graphiques en simultané.

Enfin, dans un troisième temps, il sera opportun d'étudier le détail des ventes. En effet, le spa génère du chiffre d'affaires avec trois grandes catégories de prestations :

- les soins spa (modelages, soins du visage, gommage) ;
- les épilations ;
- les ventes de produits (cosmétiques, parfumerie, cadeaux).

L'analyse du détail des ventes va permettre de connaitre la composition du chiffre d'affaires du spa. Grâce à cette connaissance, des décisions stratégiques pourront être prises pour optimiser le chiffre d'affaires futur. De plus, une telle analyse est utile lors du changement de la carte de soins. En effet, par cette analyse, il est possible d'identifier les prestations les plus demandées et les moins demandées. De ce fait, il est plus facile d'identifier si des soins doivent être supprimés de la carte ou si le protocole doit être amélioré. Cette analyse se fera également mois par mois à compter de novembre 2011 pour identifier une éventuelle tendance et saisonnalité des soins et un résultat global sur l'année 2015 sera présenté sous forme de diagramme circulaire.

3.3.3 *Analyse des coûts d'investissement et de fonctionnement*

Pour évaluer la rentabilité d'un spa, il ne faut pas se focaliser et se concentrer uniquement sur le chiffre d'affaires. En effet, le chiffre d'affaires représente les rentrées d'argent au profit du spa, cependant, le spa doit aussi couvrir des charges. Ces charges, que l'on appelle charges de fonctionnement, sont tout ce dont le spa a besoin pour fonctionner (personnel, eau, électricité, …). Dans le cadre d'un spa hôtelier, certaines charges de fonctionnement, comme l'électricité ou l'eau, sont communes avec l'hôtel et d'autres services, comme la restauration ou la blanchisserie.

Ces charges de fonctionnement uniquement pour le spa sont donc difficiles à estimer. Cependant, une estimation du coût de fonctionnement peut être faite pour les équipements consommant le plus d'énergie. Ces équipements sont :

- les deux jacuzzis situés en extérieur et étant chauffés ;
- le sauna traditionnel chauffant à 80°C.

L'estimation de ces coûts peut se faire grâce à l'estimation de la consommation en énergie de ces équipements. Cette estimation peut être réalisée par l'employé de l'hôtel Le Belvédère qui s'occupe de toute la maintenance technique de l'établissement.

Un entretien exploratoire (cf Annexe M : Guide d'entretien pour les charges de fonctionnement page 196) avec cet employé sera donc nécessaire afin de dresser une liste des charges principales de fonctionnement du spa Le Pavillon de Graine de Pastel. De plus, cet entretien aura aussi pour but de connaitre en détail la règlementation en vigueur en matière de jacuzzis, qui peut être assimilé à une piscine, surtout pour la gestion de la qualité de l'eau. Par cet entretien, nous pourrons donc aussi nous rendre compte de la complexité de la gestion de tels équipements.

De plus, afin d'étudier la rentabilité du spa Le Pavillon de Graine de Pastel, il serait opportun également de connaitre le montant de l'investissement pour l'ouverture du spa. En effet, cet espace de 180m^2, avant d'être un spa, était une salle de réception, où plusieurs mariages et autres réceptions ont eu lieu. Il a donc fallu transformer tout cet espace en spa, avec :

- un hall d'accueil ;
- un sauna ;
- deux cabines de douche ;
- des toilettes ;
- un espace soins composé de quatre cabines ;
- un vestiaire ;
- une pièce servant au stock des produits.

Les dirigeants de l'hôtel Le Belvédère n'ont pas fait appel à un cabinet de consultant, ni à un cabinet d'architecte pour créer cet espace. Ces données ne sont pas accessibles aux employés de l'établissement. Il sera donc nécessaire d'effectuer un entretien exploratoire avec la direction de l'établissement (cf Annexe N : Guide d'entretien pour le coût d'investissement page 197).

En effet, l'entretien exploratoire a avant tout comme principale fonction de prendre des repères dans un champ d'étude encore peu connu. Il permet, entre autre, de dégager des thèmes de réflexion principaux. Cependant, l'entretien exploratoire est également utilisé lors de la collecte de données liées au terrain d'application. Ces entretiens servent

à éprouver des hypothèses et à apporter la preuve de ce que l'on avance. Cette méthodologie de recherche est donc toute à fait adaptée par rapport au type de données recherchées pour vérifier ou infirmer cette troisième hypothèse de ce mémoire.

Conclusion du chapitre 3 : Une seule et même méthodologie ne peut être adaptée pour toutes les hypothèses de ce mémoire, qui sont assez diverses. De ce fait, l'ensemble des méthodologies de recherche seront utilisées comme l'entretien exploratoire, l'analyse quantitative ou l'analyse et l'interprétation de données secondaires. Les entretiens exploratoires seront privilégiés lors de collectes de données issues de la direction de l'établissement ou d'employés. L'analyse quantitative sera adaptée pour des questions dont les réponses sont issues des clients de l'établissement. Enfin, l'analyse de données secondaires, internes à l'entreprise sera utilisée pour les analyses de chiffre d'affaires du spa et de la structure d'accueil tout entière.

Rappel des points clés de la partie II

Le terrain d'application sur lequel cette étude va s'organiser est donc l'hôtel Le Belvédère, qui est un établissement hôtelier indépendant de catégorie trois étoiles. Cet hôtel est situé dans le département du Tarn et Garonne, à environ une heure de route de Toulouse. Plus particulièrement, la structure d'accueil de cette étude est le spa de cet hôtel, le spa Le Pavillon de Graine de Pastel. L'hôtel possède depuis le début de son activité un spa, dont l'offre et l'organisation furent améliorées au fur et à mesure du temps. Il est apparu important dans ce chapitre de décrire avec précision la structure d'accueil et son environnement géographique avec précisions. En effet, lors d'une étude sur un cas concret, il est essentiel de prendre en compte toutes les dimensions pouvant avoir une influence sur l'objet et le cas étudié.

Le deuxième chapitre de cette partie fut consacré à la description des missions confiées en parallèle de cette étude. Les missions confiées furent celles que l'on retrouve sur une fiche de poste d'un spa manager. En effet, avec ce poste et ces missions confiées, l'immersion dans le sujet d'étude a pu être totale. C'est pour cela qu'en plus d'une méthodologie de recherche appliquée, l'observation participante fut une méthode utilisée tout au long de l'étude. Dans une petite structure comme celle du Pavillon de Graine de Pastel et de l'hôtel Le Belvédère, une seule personne peut être amenée à réaliser différentes tâches complémentaires. La gestion d'un service implique une grande polyvalence et transversalité des compétences.

Le dernier chapitre de cette partie s'attèle à la description d'une méthodologie de recherche à mettre en œuvre sur un terrain d'application. Pour mettre en place une méthodologie, il faut tenir compte du temps, du budget et des autres contraintes liées à la structure d'accueil. La réalisation de l'étude ne doit en aucun cas perturber le fonctionnement de la structure d'accueil et des personnes interrogées. Compte tenu de la diversité des hypothèses, une seule méthodologie de recherche ne pouvait suffire pour vérifier ou infirmer l'ensemble des hypothèses. De ce fait, une méthodologie a été établie par hypothèse, de façon à couvrir le sujet d'étude de manière globale.

PARTIE III - Une méthodologie en entonnoir : résultats de l'étude et préconisations

Introduction à la partie III

Après le travail de recherche effectué, il est temps, dans cette troisième et dernière partie de ce mémoire, de présenter les résultats de cette étude. S'en suivra une analyse de ces résultats, de façon à pouvoir, dans un tout dernier chapitre, faire des recommandations et suggérer des préconisations, pour la structure d'accueil, mais aussi pour toute la profession. Cette partie est donc axée sur l'aspect opérationnel et concret de l'étude.

En effet, dans le premier chapitre, les résultats de l'étude seront présentés de façon synthétique. Pour cela, de nombreux tableaux et graphiques seront utilisés pour visualiser de façon rapide et claire les résultats. Les résultats seront décrits et ensuite analysés. N'ayant pas pratiqué la même méthodologie pour chacune des hypothèses, le premier chapitre sera organisé par hypothèse.

Dans le dernier chapitre de ce mémoire, des suggestions d'actions seront présentées pour, dans un premier temps, la structure d'accueil. En effet, ce mémoire s'applique à un terrain d'application précis et à une structure qui a bien voulu encadrer l'étude. De ce fait, il est important de pouvoir proposer des actions concrètes d'amélioration et d'optimisation. Dans une toute dernière partie, des recommandations et des pistes de réflexion seront présentées pour l'ensemble de la profession hôtelière.

Nous avons donc utilisé une méthodologie en entonnoir. En effet, nous sommes partis de principes théoriques pour comprendre le sujet et toute sa complexité. Dans un second temps, nous avons effectué une étude sur un terrain d'application et grâce à une structure d'accueil. Dans un troisième temps, à partir de cette étude et des résultats opérationnels, nous avons pu présenter des actions et recommandations concrètes. Enfin, à partir du terrain d'application, nous avons pu tirer des généralités pour apporter des conseils à l'ensemble de la profession.

Chapitre 1 Présentation des résultats de l'étude sur le terrain d'application

Le chapitre suivant présente les différents résultats obtenus grâce à la méthodologie de recherche décrite au chapitre précédent. Ce chapitre se divise en trois parties, se consacrant chacune à une hypothèse bien précise, qui nécessitait d'adopter une méthodologie qui lui était propre. Après la description des résultats obtenus sur notre terrain d'application, une analyse sera formulée de façon à vérifier ou infirmer les hypothèses émises dans la première partie de ce mémoire.

1.1 Les forfaits touristiques, une offre spécifique pour des clients spécifiques

1.1.1 *Un chiffre d'affaires constant*

Tous les forfaits touristiques proposés par l'hôtel Le Belvédère ne comprennent pas tous forcément des soins spa. Au tout début de l'activité de l'établissement dont nous avons les chiffres, de Novembre 2011 à Mai 2012, l'hôtel Le Belvédère proposait quatre forfaits touristiques comprenant des soins spa. Deux forfaits proposaient des soins de 45 minutes par personne, les deux autres forfaits proposaient un soin de 60 minutes par personne. En Mai 2012, un cinquième forfait constituait l'offre en comprenant un soin de 45 minutes par personne. En analysant l'historique, nous nous rendons compte que ce forfait, appelé Sérénité Totale, sera très peu vendu. Son prix de base, pour deux personnes, était de 880€. Il comprenait deux nuits en chambre exécutive, les petits déjeuners, un soin de 45 minutes par personne, les menus pour le déjeuner et le menu le plus onéreux pour le soir.

En Mars 2013, un sixième forfait, proposé à 614€ pour deux personnes pour une nuit, a rejoint l'offre proposée par le Belvédère. Ce forfait comprenait :

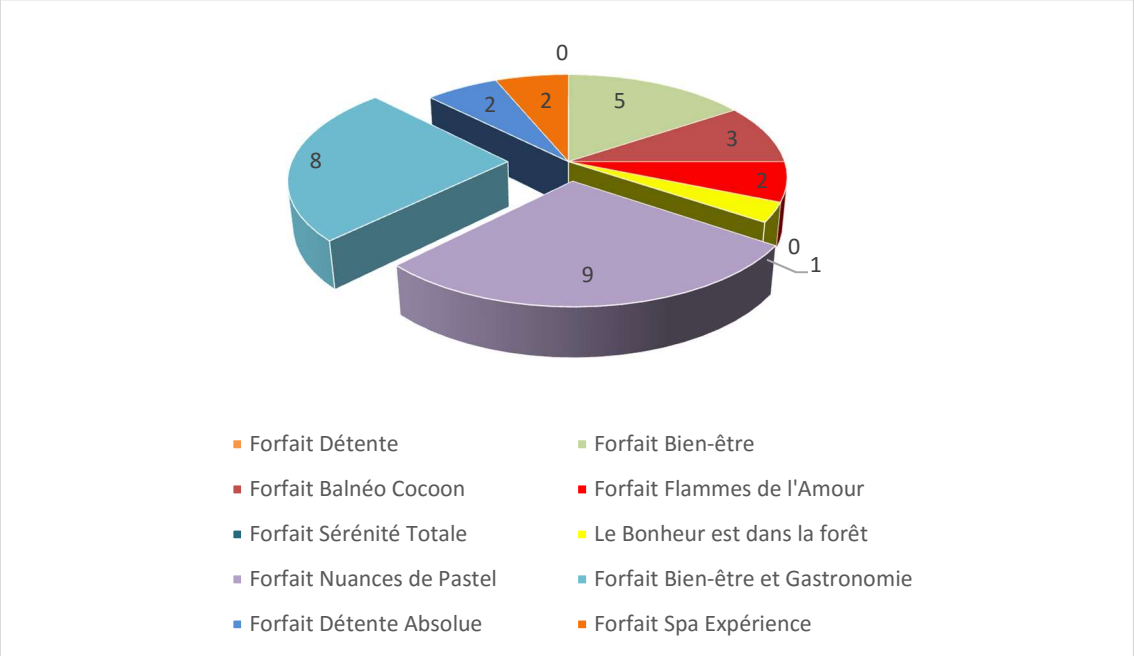
- une nuit en chambre junior suite ;
- les petits déjeuners ;
- menus Délectations ;
- menus Inspirations ;
- les soins d'une heure ;
- le kit linge spa ;

- un accueil champagne.

Ce forfait aussi ne fera pas partie des plus vendus. En Juillet 2014, le spa Le Pavillon de Graine de Pastel a ouvert, avant intitulé TerraCotta appartenant à la marque Cinq Mondes. Lors de l'intégration de la nouvelle marque et de la nouvelle stratégie, le Forfait Nuances de Pastel, comprenant un soin de 30 minutes par personne a été lancé sur le marché. Ce forfait est aujourd'hui le plus vendu des forfaits comprenant des soins. Ce forfait ne comprend pas de prestation de restauration et reste donc à un prix attractif (225€ pour une nuit en chambre classique, les petits déjeuners, les soins, le kit spa).

Sur la saison hivers 2014-2015, trois autres forfaits ont intégré l'offre de l'hôtel Le Belvédère. Un forfait qui inclut un soin de 45 minutes, les deux autres incluent chacun deux soins par personne. A partir de Juin 2015, le tout premier forfait existant a été retiré de l'offre. Le forfait Nuances de Pastel est incontestablement le forfait engendrant le plus d'activité au spa. Au deuxième rang, nous trouvons le forfait Bien-être et Gastronomie, qui comprend à la fois des soins (45 minutes par personnes) et les diners. A eux deux, ces forfaits peuvent représenter la moitié des ventes de forfaits incluant des soins. Pour avoir un ordre d'idée, le graphique ci-dessous illustre la répartition des forfaits touristiques vendus.

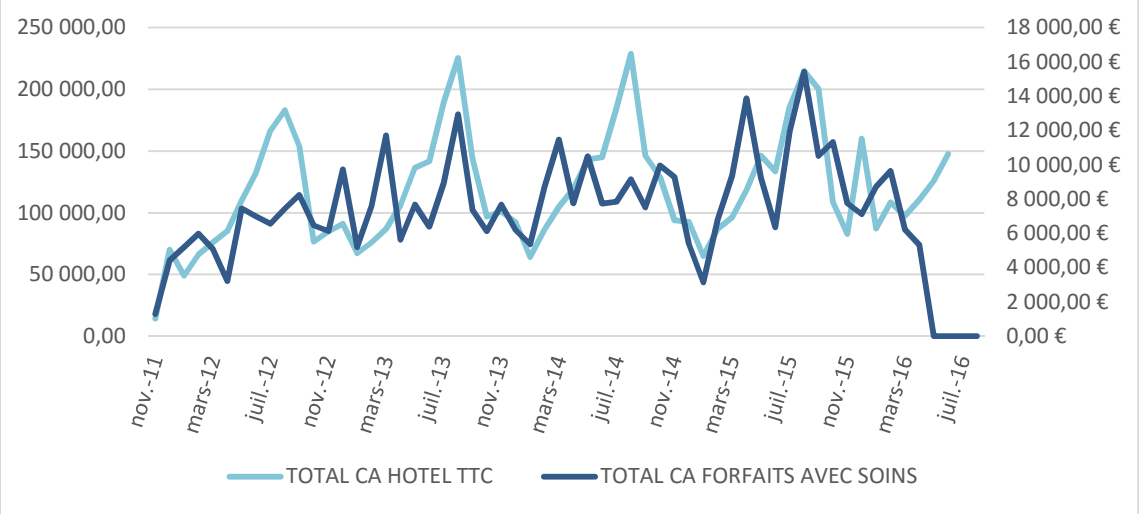
Figure 15 : Répartition des ventes de forfaits touristiques comprenant des soins en Juillet 2015



Source : Hôtel Le Belvédère, Laura Frot, 2016

Globalement, les forfaits comprenant des soins représentent environ 7% à 10% du chiffre d'affaires de l'établissement. Le taux dépasse les 10% les mois de début et de fin de saison. L'hiver, notamment les mois de Février et Mars, enregistrent les plus grandes parts de ventes de forfaits touristiques comprenant des soins dans le chiffre d'affaires de l'hôtel. A l'échelle du spa, nous pouvons dire que les forfaits touristiques représentent 15% à 20% du chiffre d'affaires du spa. De la même manière qu'à l'échelle de l'hôtel, les plus grandes parts des forfaits touristiques dans le chiffre d'affaires du spa sont enregistrées durant les mois d'hiver comme Février et Mars et aussi Octobre.

Figure 16: Evolution du chiffre d'affaires des forfaits touristiques et de celui de l'hôtel Le Belvédère



Source : Hôtel Le Belvédère, Laura Frot, 2016

Les forfaits touristiques comprenant des soins assurent donc un chiffre d'affaires non négligeable pour le spa et l'hôtel Le Belvédère. L'évolution du chiffre d'affaires des forfaits touristiques suit la même tendance et évolution que celui de l'établissement en général. En effet, par le graphique ci-dessus, un peu en dents de scie, nous voyons que les deux courbes suivent les mêmes trajectoires. Les forfaits touristiques assurent donc un chiffre d'affaires constant pour l'établissement hôtelier. Cependant, la majorité des soins vendus au spa sont donc hors forfaits, pris à la carte.

1.1.2 *Des stratégies différentes*

Pour l'analyse de la concurrence de l'hôtel Le Belvédère et du spa Le Pavillon de Graine de Pastel, une dizaine d'établissements ont été sélectionnés. Ces établissements devaient donc avoir obligatoirement un spa, tel que décrit dans la définition que nous

avons retenue pour ce mémoire. Six hôtels étudiés sont de catégorie trois étoiles, trois sont de la catégorie quatre étoiles et un est non classé. Ces hôtels sont les suivants :

- Le Saint Cirq à Tour-de-Faure ;
- Pavillon du Châteaux à Garrevaque ;
- Le moulin de Moissac à Moissac ;
- Abbaye des Capucins à Montauban ;
- Le Rex Hotel à Tarbes ;
- Hôtel La Rivière à Entraygues sur Truyère ;
- Hôtel Abbaye Ecole de Sorèze à Sorèze ;
- Hôtel du Commerce à Saint Gaudens ;
- Relais du Silence Château de la Falque à Saint Geniez d'Olt ;
- Château de Labro à Onet Le Château.

Ces hôtels sont tous situés dans une zone géographique proche de l'hôtel Le Belvédère, ou sur un territoire possédant les mêmes caractéristiques que le Tarn et Garonne, c'est à dire, un peu éloignés d'une grande ville, avec une densité de population plutôt faible.

Sur les dix établissements étudiés, seuls quatre proposent des forfaits touristiques incluant les prestations d'hébergement, de petits déjeuners, des soins au spa et éventuellement de la restauration. Généralement, les autres établissements incluent dans le prix de la chambre un accès aux installations du spa, comme le sauna, hammam ou jacuzzis. L'hôtel Le Saint Cirq, quant à lui, fait payer l'entrée au spa 18€ par personne. L'achat d'un soin de donne pas forcément accès aux installations donc le client doit ajouter 18€ au prix de son soin pour accéder aux installations pour deux heures. Comparé à l'hôtel Le Belvédère, l'accès au spa est très restrictif dans cet hôtel.

Concernant les prix pratiqués par les établissements sélectionnés, l'hôtel Le Belvédère se situe dans la moyenne. En effet, le forfait incluant une nuit, les petits déjeuners, un soin de 50 minutes et un soin de balnéothérapie de 20 minutes par personne peut aller de 259€ pour deux à l'Abbaye des Capucins à Montauban, à 315€ pour une nuit, les petits déjeuners et un soins de 45 minutes par personne à l'hôtel Le Moulin de Moissac. Le forfait Nuances de Pastel de l'hôtel Le Belvédère est à 234€ pour une nuit dans la catégorie de chambre la moins luxueuse, les petits déjeuners, un soin de 30 minutes par personne et le kit spa.

De ce fait, en analysant la concurrence, nous nous rendons compte que les forfaits touristiques incluant différents type de prestations (hébergement, restauration, soins) ne sont pas une pratique répandue dans la plus part des hôtels avec spa concurrents de l'hôtel Le Belvédère. De plus, ceux qui en proposent, ne proposent qu'un forfait ou deux au maximum. L'hôtel Le Belvédère est donc susceptible de répondre à une plus large demande.

En revanche, ce qui est proposé par environ la moitié des hôtels concurrents étudiés sont des rituels. En effet, les hôtels proposent un ensemble de trois soins définis, à un prix plus avantageux que si les clients avaient choisi les soins en question à la carte. Les soins inclus dans ces rituels sont des soins qui se complètent mutuellement, de façon à traiter toutes les zones du corps, dans un aspect à la fois beauté et détente. Cette stratégie permet donc d'être moins restrictif. En effet, les forfaits proposés par l'hôtel le Belvédère sont nombreux car ils correspondent chacun à une catégorie de chambre bien définie. S'il n'y a plus de chambre disponible dans la catégorie correspondante au forfait, il faut appliquer un supplément. Cependant, la motivation première des clients choisissant un forfait est d'avoir un prix forfaitaire pour un ensemble de prestations. Ce prix forfaitaire rassure le client qui cherche à limiter les dépenses supplémentaires et superflues.

Les forfaits touristiques comprenant des soins sont une pratique commerciale beaucoup plus répandue dans les établissements thermaux ou de thalassothérapie. En effet, ces séjours sont qualifiés de cure, thermale ou de thalassothérapie, car ils incluent un véritable programme de soins sur un, ou bien souvent, sur plusieurs jours. De plus, ce type de forfait inclut différents types de soins. En effet, dans des centres thermaux ou de thalassothérapie, les équipements pour des soins humides individuels, comme des douches à affusion ou des spas jets, sont beaucoup plus fréquents. De ce fait, les forfaits alternent entre soins humides et soins secs réalisés par une spa praticienne. Les hôtels spa proposant des forfaits touristiques avec un ensemble de soins comme en thalassothérapie, sont des hôtels possédant une clientèle dont la durée moyenne du séjour est supérieure à une nuitée, comme à l'hôtel Mercure Sensoria.

L'hôtel Le Belvédère et le spa Le Pavillon de Graine de Pastel se différencient donc de leurs concurrents hôtels spa par la variété des forfaits touristiques qu'ils proposent. Ces

forfaits, nombreux et variés, incluent différents types de prestations et sont assez complémentaires les uns des autres pour répondre à tout type de demande. Cependant, les forfaits touristiques ne représentent pas la majorité des soins réservés au spa. Les forfaits touristiques peuvent donc être perçus comme une stratégie pour capter une clientèle soucieuse de limiter ses dépenses en extra et en prestations qualifiées d'annexes. Les forfaits touristiques ne sont pas une offre répandue par les concurrents proches géographiquement de l'hôtel Le Belvédère mais cela ne conclut pas à une inadéquation de l'offre avec la demande, mais comme un moyen pour le spa d'en capter une, plus soucieuse de ses dépenses.

1.1.3 *Une commercialisation par intermédiaire non adaptée*

L'hôtel Le Belvédère est un établissement trois étoiles possédant à l'heure actuelle 22 chambres de huit catégories différentes et un taux d'occupation annuel de 70%. En étudiant les données secondaires de l'établissement, nous pouvons nous rendre compte que l'hôtel Le Belvédère est commercialisé par différents intermédiaires, qui sont :

- Smartbox ;
- Wonderbox ;
- Logis ;
- Thalasseo ;
- Jet Air ;
- Weekendesk ;
- Dakota Box.

Nous voyons donc que l'hôtel Le Belvédère, depuis le début de son activité, est commercialisé par Thalasséo, un tour opérateur spécialiste du tourisme de bien-être. En analysant le chiffre d'affaires annuel par segmentation de l'hôtel Le Belvédère, nous nous rendons compte que les réservations issues du tour opérateur Thalasséo ont représenté 0.40% du chiffre d'affaires total de l'hôtel en 2012, 0.06% en 2013, 0.04% en 2014 et 0.53% en 2015. Pour les années 2012 et 2015, cela représente en volume 42 et 50 chambres louées.

Nous pouvons donc affirmer en analysant le chiffre d'affaires que la commercialisation de l'hôtel, grâce à la présence d'un spa, par un tour opérateur spécialiste du bien-être n'est pas d'une participation capitale pour l'établissement. De plus, le ticket moyen des

réservations par ce canal de distribution se situe entre 100€ et 150€. Aujourd'hui, le forfait touristique le moins cher proposé par l'hôtel Le Belvédère est à 164€ pour deux personnes, incluant une nuit en chambre classique, les petits déjeuners et les diners au restaurant de l'hôtel.

De plus, le prix moyen de la chambre vendue par le tour opérateur Thalasséo est parmi les plus bas de tous les canaux de distribution confondus. En effet, le prix moyen de la chambre était de 60.50€ en 2014, 86€ en 2012 et environ 93€ pour 2013 et 2015. A l'inverse, le prix moyen de la chambre sur les canaux de distribution comme Weekendesk ou sur les plates formes de réservation comme Booking, ou encore le site internet propre de l'hôtel est de 100€ à 120€.

De plus, les ventes en free sales imposent aux hôteliers d'être très vigilants dans la gestion de leurs chambres, tout comme les autres distributeurs intermédiaires. Enfin, grâce à une précédente expérience professionnelle, le tour opérateur Thalasséo est un tour opérateur pratiquant une stratégie de pénétration pour garantir le meilleur prix à ses clients. De ce fait, les hôteliers sont sollicités très régulièrement pour proposer des offres promotionnelles. Lors de l'élaboration de ces offres, le tour opérateur impose que l'offre atteigne au moins à une date donnée un taux de réduction de l'ordre de 40%.

Une seule réceptionniste a assez d'ancienneté à l'hôtel Le Belvédère pour avoir traité un nombre suffisant de réservations issues du tour opérateur Thalasséo. Suite à un entretien, la réceptionniste nous a confirmé que les forfaits touristiques incluant des soins rencontrent plus de succès durant l'arrière-saison. En effet, durant cette période, la piscine n'est pas accessible. De plus, l'hôtel est implanté dans une zone proposant assez peu d'activités touristiques, que ce soit intérieures ou extérieures. A proximité, nous pouvons trouvez le centre équestre et le parc pour des activités sportives et le village de Lauzerte pour des activités culturelles.

Lors de la seconde partie de l'entretien, les difficultés rencontrées pour traiter les réservations par ce canal ont été abordées. Ce qui ressort avant tout est le problème de rentabilité. D'ailleurs à la question « *Que pensez-vous de cette stratégie d'être distribué par Thalasséo* » la réponse fut « *je n'aime pas car on ne gagne pas d'argent* ». En effet, Thalasséo, est un tour opérateur voulant les meilleures offres aux meilleurs prix et avec une commission de l'ordre de 20%. Cette stratégie explique pourquoi le prix moyen de

la chambre d'hôtel vendue par ce canal est l'un des plus bas. Cependant, les réservations par ce tour opérateur n'impliquent pas de difficultés particulières. La réceptionniste doit juste penser à déduire le montant de la commission du prix du forfait vendu pour ensuite envoyer la facture au tour opérateur.

La réceptionniste n'a pas senti une différence significative entre la clientèle issue du tour opérateur et celle ayant réservé leur séjour par un autre intermédiaire ou directement auprès de l'hôtel. A ce jour, le contrat de partenariat avec Thalasséo a été arrêté. En effet, la rentabilité limitée des ventes issues du tour opérateur et le peu de volume généré ont été les principales causes de cette décision. De plus, l'hôtel a la volonté de développer de plus en plus les ventes par canal direct. L'utilisation des tours opérateurs spécialisés dans le tourisme de bien-être peut permettre, selon la réceptionniste, un gain en visibilité pour le spa mais pas en remplissage. En effet, la réceptionniste a souligné qu'à leur arrivée, les clients de l'hôtel n'ayant pas réservé de soin ne sont pas forcément informés de la possibilité de faire des soins individuels. Ils ont tendance à se limiter aux prestations gratuites, qui sont le sauna, les jacuzzis et la piscine. Les dépenses supplémentaires des clients s'orientent davantage vers le restaurant que le spa. La commercialisation du spa et de l'hôtel par les tours opérateurs spécialiste du bien-être n'est donc pas opportune pour notre terrain d'application.

1.2 Le spa, une prestation annexe décisive pour la clientèle

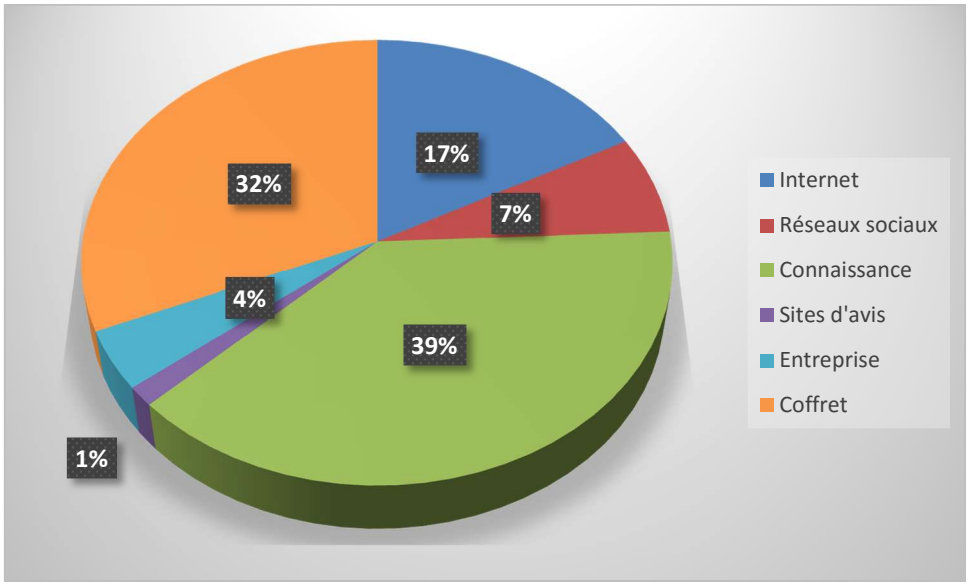
1.2.1 *L'importance de la présence du spa dans le choix de l'hébergement*

Le taux de retour du questionnaire administré durant trois semaines au mois d'Aout, en pleine saison est satisfaisant. En effet, sur 100 questionnaires administrés, 72 questionnaires ont été remplis. Sur les 72 questionnaires retournés, seulement trois étaient ininterprétables. De ce fait, 69 questionnaires ont été analysés et interprétés pour obtenir les résultats qui seront présentés. Cependant, compte tenu de la marge d'erreur retenue et du niveau de confiance, les résultats ne sont qu'une estimation et donnent une tendance qui s'applique à la structure d'accueil et au terrain d'application de l'étude.

Tout d'abord, la première partie de ce questionnaire s'intéresse au processus de décision du choix de l'hébergement pour les clients. Cette partie cherche avant tout à

déterminer la place du critère « spa » dans l'ensemble des critères pouvant influencer la décision d'achat des clients dans le choix de leur hôtel. Avant tout, il semblait opportun de savoir comment les clients ont connu l'hôtel Le Belvédère. Les résultats sont présentés dans le graphique ci-dessous.

Figure 17 : Résultats du questionnaire à la question « Comment avez-vous connu l'hôtel le Belvédère ? »



Source : Laura Frot, 2016

Comme énoncé précédemment, une grande partie de la clientèle de l'hôtel Le Belvédère est issus des coffrets cadeaux, comme Smartbox, Wonderbox et Dakotabox. En revanche, 39% de la clientèle interrogée et ayant fréquenté le spa pour des soins individuels ont connu l'hôtel Le Belvédère et ont choisi cet hébergement grâce à la recommandation d'un proche ou d'une connaissance. La satisfaction des clients est donc un élément important pour l'hôtel car un client non satisfait représente dix clients de perdus. De plus, pour 17% d'entre eux, les clients ont connu l'hôtel grâce à internet. Il est donc important que les informations, photos et descriptifs des différents sites internet et plateformes de réservation en ligne soient à jour.

Pour établir quelle est l'importance de la présence d'un spa dans le choix de l'hôtel pour les clients, deux questions ont été nécessaires. La première question demande aux clients de sélectionner les trois critères les plus importants pour eux pour choisir un hôtel. La liste de ces critères a été établie grâce à différents articles issus de la presse professionnelle comme Le Quotidien du Tourisme ou de sites de réservation en ligne ayant publié des études comme Easyvoyage. Ces critères sont au nombre de 11. La

seconde question du questionnaire était plus précise en demandant aux clients d'établir un classement complet de ces critères.

La situation fait partie des trois critères les plus importants pour les clients à 55.07%. Ensuite, c'est la piscine qui apparait être un des trois critères les plus fréquemment cités comme faisant partie des trois critères les plus important à 47.83%. S'ensuit la présence d'un restaurant (39.13%) et enfin le spa (36.23%). Le prix est cité par 28.99% des personnes interrogées. Par cette question, le spa apparait donc comme le quatrième critère le plus important pour les clients. En revanche, la présence d'un restaurant apparait plus important pour les clients et donc plus déterminant dans le choix d'un hôtel qu'un spa. Cette interprétation est en accord avec ce qui a été mentionné par la réceptionniste lors d'un entretien. Le taux de captage de la clientèle de l'hôtel est plus fort pour le restaurant que le spa.

En revanche, avec la troisième question du questionnaire, plus précise, l'ordre d'importance des critères s'avère changer. Par cette question, le classement par ordre d'importance des critères de choix d'un hôtel pour les clients s'organise comme suit :

Tableau 7 : Classement des critères de sélection dans le choix d'un hôtel pour les clients de l'hôtel Le Belvédère

1	Prix
2	Situation
3	Réputation
4	Etoiles
5	Piscine
6	Spa
7	Architecture du bâtiment et la décoration de la chambre
8	Restaurant
9	Marque, enseigne, labels et certifications
10	Services
11	Wifi

Source : Laura Frot, 2016

Avec le classement, le spa apparait être une prestation annexe dont la présence est plus significative que le restaurant dans le choix d'un hôtel pour les clients. Cependant, dans les deux questions, le spa n'est pas l'un des premiers critères cités. De plus, le critère du

prix apparait être le plus déterminant pour les clients. Les deux questions s'accordent sur le fait que la situation est sans conteste, un des critères les plus importants. De ce fait, par le questionnaire, nous pouvons affirmer que le spa n'est, à ce jour, pas une prestation déterminante pour les clients. La situation et la réputation de l'établissement, ainsi que le prix sont des critères plus déterminants. Cependant, le spa apparait être un avantage concurrentiel plus important que le restaurant pour se différencier de ces concurrents.

1.2.2 *Une clientèle peu adepte du bien-être*

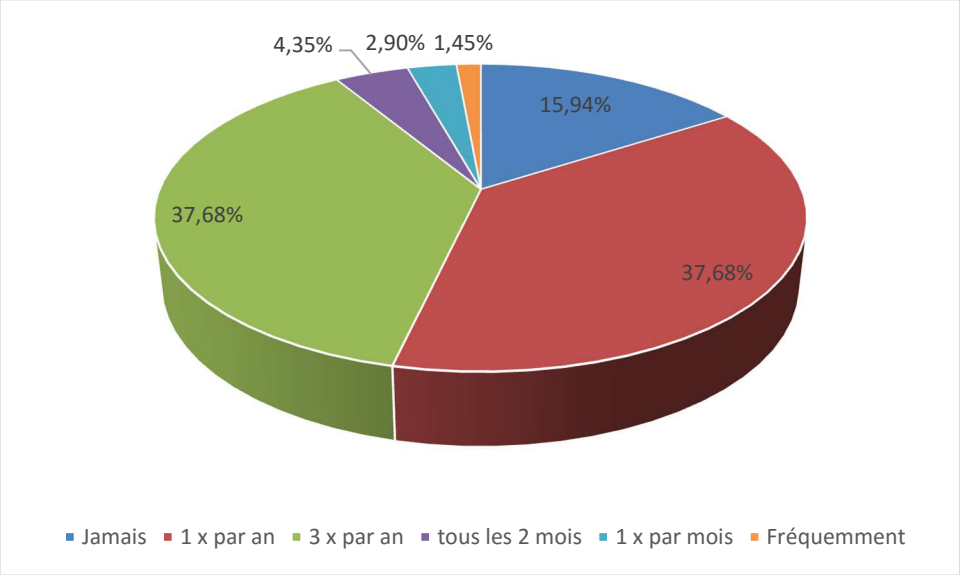
La seconde partie du questionnaire est consacrée à l'habitude de consommation des clients de l'hôtel Le Belvédère fréquentant le spa en matière de bien-être. Grâce à une observation participante, les hommes fréquentant le spa Le Pavillon de Graine de Pastel viennent faire des soins en duo avec leur femme. Ils sont relativement peu adeptes des spas. C'est pour cela que cette partie du questionnaire n'a relativement été remplie que par des femmes, alors que la première partie était remplie à deux.

Cette partie du questionnaire ne comporte que deux questions. La première question était « *avez-vous déjà fréquenté un spa avant de venir dans cet hôtel ?* ». Sur toutes les personnes interrogées, 85.51% sont déjà allées dans un spa. Cependant, la question ne demande pas de précision sur le type de spa. Nous ne savons donc pas s'il s'agit d'un spa d'hôtel, un spa urbain ou un day spa. En effet, cette partie du questionnaire cherchait juste à savoir à quelle catégorie de consommateur de bien-être les clients de l'hôtel Le Belvédère appartiennent.

La deuxième question de cette partie du questionnaire interroge les clients du spa et de l'hôtel sur leur fréquence de consommation des soins de bien-être. Rappelons que les soins de bien-être, selon la définition retenue pour cette étude, regroupent les soins du visage, les soins du corps de type gommage ou enveloppement et les modelages, appelés aussi massages bien-être. Cependant cette question englobe tous les lieux où des soins de bien-être peuvent être prodigués, c'est-à-dire les spas, mais aussi les instituts de beauté.

Les résultats à cette question sont présentés dans le graphique ci-dessous.

Figure 18 : Résultats du questionnaire à la question « A quelle fréquence diriez-vous que vous fréquentez les spas ou les instituts de beauté pour des soins de bien-être (soins visage, soins corps, modelages) ? »



Source : Laura Frot, 2016

Nous réalisons grâce à ce graphique que la majorité des clients ayant fréquenté le spa Le Pavillon de Graine de Pastel de l'hôtel Le Belvédère sont des consommateurs très occasionnels du bien-être. En effet, 53.62% d'entre eux considèrent qu'ils ne consomment jamais ou environ qu'une fois par an des soins de bien-être, que ce soit dans un spa ou dans un institut. De plus, avec la toute première question du questionnaire demandant comment les clients avaient connu l'hôtel Le Belvédère, nous savons que un tiers d'entre eux ont connu l'établissement grâce à sa présence dans un coffret cadeau. De ce fait, nous pouvons établir qu'une majorité de la clientèle du spa Le Pavillon de Graine de Pastel appartient à la typologie de clients des heureux-chanceux. Leur venue dans le spa est issue d'un bon cadeau qu'un proche leur a offert. Les clients appartenant à cette typologie peuvent être issus de toutes les catégories socio-professionnelles. De plus, ils sont caractérisés par une fidélité envers le spa assez faible et choisissent principalement des modelages comme soins de bien-être.

Ensuite, 37.68% des clients du spa le Pavillon de Graine de Pastel estiment qu'ils effectuent au moins trois fois dans une année des soins de bien-être. Cette fréquence de consommation commence à être significative. Cette part des consommateurs peut appartenir à la typologie de clients « profiteurs de la vie » selon Joëlle Guillot ou

hédoniste selon Atout France. Ces clients cherchent à vivre un moment agréable et sont des consommateurs considérés comme réguliers.

Parmi cette part, nous pouvons aussi trouver des clients appartenant à la typologie des explorateurs. Ces clients sont généralement des retraités cherchant à vivre de nouvelles expériences. Cette typologie de client s'accorde avec le fait que la majorité des soins réservés au spa Le Pavillon de Graine de Pastel sont des soins pris à la carte, en supplément, et qui ne font pas partie d'un forfait touristique préalablement réservé. Enfin, seul 8.70% des clients considèrent qu'ils effectuent des soins de bien-être plus d'une fois tous les deux mois. Nous pouvons donc affirmer que la clientèle de l'hôtel Le Belvédère n'est pas une consommatrice régulière de bien-être. Cette clientèle profite donc de la présence du spa dans l'hôtel pour découvrir d'autres expériences ou parce que ces personnes bénéficient d'un bon cadeau.

1.2.3 *Une marque non déterminante pour l'hôtel*

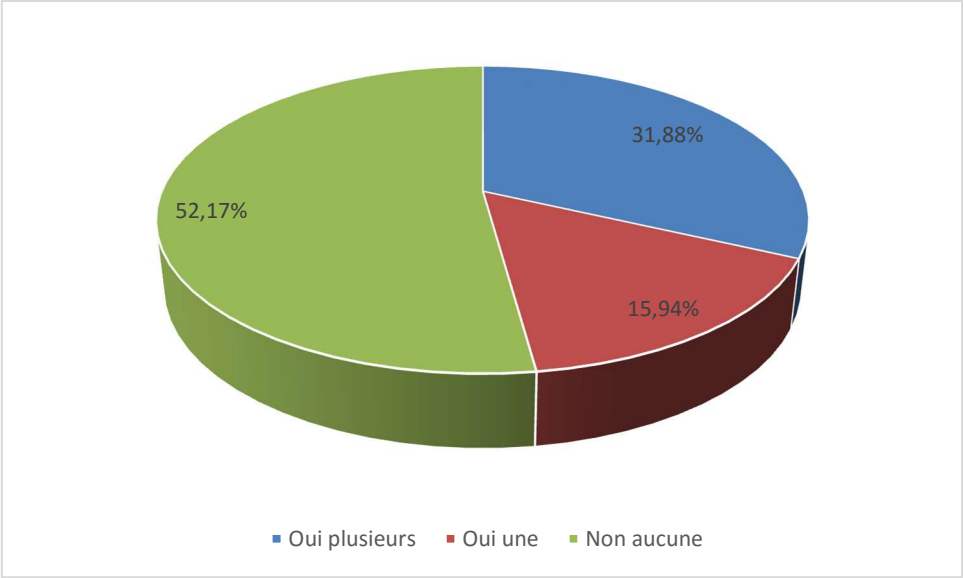
Ce questionnaire représente la méthodologie adoptée pour vérifier ou infirmer la seconde hypothèse de cette étude répondant à la problématique en quoi le bien-être est-il une opportunité de marché pour l'hôtellerie ? Cette hypothèse suppose que par le biais d'un spa et de la marque de cosmétiques utilisée dans ce spa, l'hôtel bénéficie d'un gain de notoriété et d'une meilleure image. Nous avons vu qu'avec la première partie du questionnaire, le spa apparait comme un élément différenciant mais pas forcément décisif dans le choix de l'hébergement des clients, comparé au prix ou à la situation. La troisième et dernière partie du questionnaire évalue l'image et la notoriété de la marque Graine de Pastel et son impact sur celles de l'hôtel Le Belvédère.

La marque Graine de Pastel est une marque toulousaine, jeune, née en 2003. Les produits sont distribués dans des boutiques situées en centre-ville. La marque possède une boutique à Toulouse, Albi, Carcassonne, Lille et deux à Paris. Les produits sont également vendus sur internet sur le site de la marque. Dans un premier temps, il apparaissait essentiel de savoir si la marque de cosmétiques Graine de Pastel utilisée au spa de l'hôtel Le Belvédère pouvait engendrer des ventes et du revenu supplémentaire. Il s'avère que 81.16% des personnes interrogées ne connaissaient pas la marque Graine de Pastel avant de séjourner à l'hôtel Le Belvédère. En effet, nous l'avons vu, la clientèle

de l'hôtel Le Belvédère est une clientèle peu adepte du secteur du bien-être. La marque Graine de Pastel n'est utilisée, à ce jour, que dans deux spas hôteliers. Elle ne fait donc pas partie des leaders du marché comme Cinq Mondes, Nuxe, Carita ou Sothys.

La clientèle de l'hôtel Le Belvédère est de ce fait assez peu sensible aux marques dans l'univers du spa et du bien-être, comme nous le démontre le résultat suivant. Nous voyons que 52.17% de la clientèle ne connait aucune autre marque de cosmétiques utilisée dans un spa.

Figure 19 : Résultat à la question du questionnaire « Connaissez-vous d'autres marques de produits cosmétiques utilisées dans un spa ? »



Source : Laura Frot, 2016

Cette insensibilité à la marque se confirme avec les réponses aux questions suivantes. En effet, 72.46% des clients interrogés considèrent que la marque de cosmétiques utilisée dans le spa de l'hôtel ne sera pas un critère déterminant dans le choix d'un hébergement. Enfin, après ce questionnaire, l'intérêt pour les marques et les produits cosmétiques utilisés dans les futurs spas qu'ils fréquenteront ne sera pas plus développé qu'avant ce questionnaire. D'ailleurs, 55.07% des clients interrogés reconnaissent qu'ils ne prêteront pas plus d'attention aux produits et aux marques utilisés dans les spas.

Le questionnaire avait aussi pour but d'étudier l'image de la marque Graine de Pastel auprès des clients du spa et son impact sur l'hôtel Le Belvédère. Ces mesures se sont effectuées par le biais de deux questions. La première demandait aux clients de citer trois mots que leur inspirait la marque Graine de Pastel. Après l'analyse des

questionnaires il s'avère que les mots cités peuvent se regrouper en quatre grands groupes relatifs à :

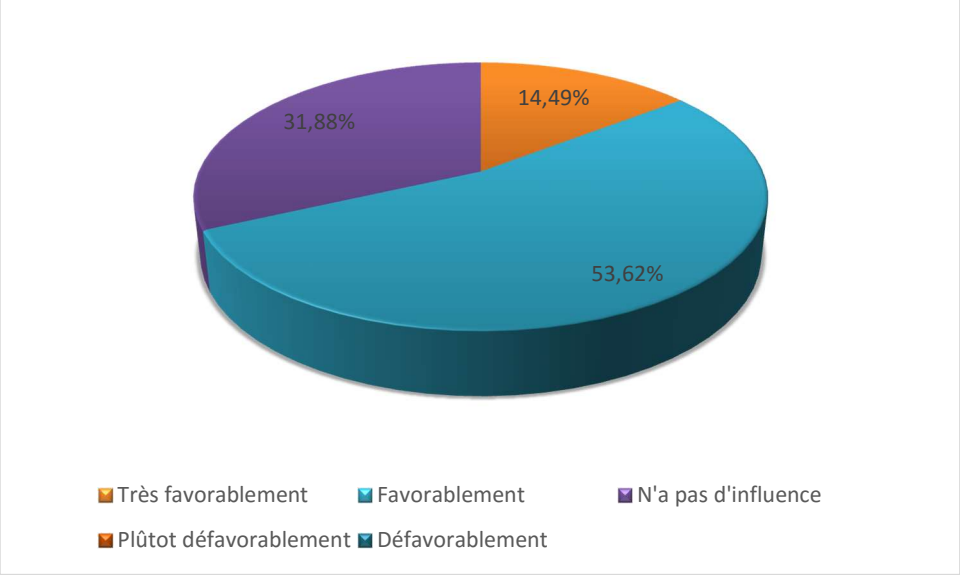
- l'aspect « naturel » de la marque ;
- l'odeur et le parfum des produits ;
- la texture des produits ;
- l'origine locale de la marque.

En effet, la marque Graine de Pastel utilise, au minimum dans ses produits, 85% d'ingrédients d'origine naturelle. De plus, la marque limite la présence d'additifs dans ses produits. Ensuite, la marque interpelle les clients grâce à son odeur peu commune. Les adjectifs « *doux* », « *agréable* » et « *apaisants* » sont très régulièrement cités par les clients, qui apparaissent très sensibles à la texture des produits. Enfin, les clients sont sensibles également au caractère très local et authentique de la marque. Les origines toulousaines et françaises de la marque sont considérées comme un véritable atout pour la marque, mais aussi pour l'hôtel.

Globalement, les clients ayant fait des soins sont satisfaits de la marque et des produits qui ont composé leur soin. La marque inspire confiance à 92.75% et n'engendre aucune insatisfaction. Les clients considèrent que la marque n'inspire pas confiance car ils n'ont pas effectué de soins et n'ont donc pas pu tester les produits. Ils ne portent donc pas d'avis particulier. Parmi les clients interrogés, 81.16% d'entre eux estiment que la marque Graine de Pastel est une marque de qualité qui participe à la qualité des soins prodigués au spa Le Pavillon de Graine de Pastel. La qualité du spa est donc influencée par deux vecteurs : les produits utilisés et le personnel.

Cependant, si le spa et la marque de produits cosmétiques utilisée ne sont pas déterminants dans le choix d'un hôtel pour les clients, la marque de cosmétiques utilisée peut influencer et avoir des répercussions sur l'image de l'hôtel. Pour mesurer cette influence une question dont les réponses se présentent sous la forme d'une échelle de Likert a été utilisée. Les résultats sont présentés dans le graphique ci-dessous. En effet, en prenant le cas de notre terrain d'application et de la structure d'accueil, nous nous rendons compte que la marque Graine de Pastel a une influence, plutôt positive, sur l'hôtel Le Belvédère. En revanche, il y a tout de même près d'un tiers (31.88%) des clients interrogés qui considère que la marque n'influence pas l'image de l'hôtel Le Belvédère.

Figure 20 : Résultats à la question du questionnaire « Selon vous, comment la marque Graine de Pastel influence t'elle l'image de l'hôtel Le Belvédère ? »



La marque de cosmétiques utilisée dans le spa n'apparait donc pas comme un élément déterminant et différenciant pour l'hôtel Le Belvédère. Graine de Pastel influence positivement l'image de l'hôtel Le Belvédère pour les clients ayant fait des soins car les produits sont perçus comme de qualité et associés à un personnel compétent. Le spa et la marque de cosmétiques peuvent donc participer à la satisfaction de la clientèle de l'hôtel Le Belvédère si elle effectue des soins. La marque de cosmétiques joue donc un plus grand rôle dans le comportement post-achat du consommateur. La présence d'un spa dans un hôtel joue davantage un rôle, plus ou moins modéré, dans la décision d'achat.

1.3 Le spa, un revenu crucial pour la saison hivernale

1.3.1 *La nécessité d'un produit fini*

Suite à un entretien exploratoire effectué avec le directeur de la structure d'accueil de cette étude, des précisions quant à la création du spa Le Pavillon de Graine de Pastel ont été apportées. Tout d'abord, lors du rachat de l'établissement par le propriétaire actuel, l'hôtel disposait déjà d'un spa, de taille plus réduite. Ce spa était situé dans l'actuelle salle de petit déjeuner et salle séminaire et disposait d'un seul jacuzzi. Cette activité a ensuite été délocalisée dans le spa actuel pour améliorer le confort et le jacuzzi a été conservé. De ce fait, le directeur de l'établissement n'a pas du effectuer des travaux

important, de l'ordre du gros œuvre avec la création d'un bâtiment, pour créer le spa Le Pavillon de Graine de Pastel, anciennement spa Cinq Mondes Terracotta.

Le directeur de l'établissement n'a pas fait appel à une aide extérieure pour l'agencement du nouveau spa. L'aménagement de ce spa a été fait en interne et par autofinancement. Aucun prêt bancaire n'a été effectué pour financer ce projet d'amélioration de l'activité de spa. Le directeur de l'établissement avait la volonté de continuer et de développer l'activité de spa pour permettre de vendre davantage de séjours et améliorer le taux d'occupation.

Le budget consacré à l'aménagement et à la création du nouveau spa était donc limité sans emprunts. Des économies ont été réalisées concernant le gros œuvre car, avant le spa, l'espace était une salle de réception et de spectacle. De ce fait, les murs étaient déjà bâtis, l'électricité, l'eau et le chauffage installés également. Le parquet au sol a également été conservé. Les matières premières qui ont utilisées pour la décoration sont le bois et la pierre, considérés comme des matériaux peu onéreux et respectant l'architecture et la cohérence du bâtiment. Les plus grosses charges d'investissement ont été l'acquisition du second jacuzzi extérieur de huit places et la jarre décorative située dans l'espace relaxation. Le coût d'acquisition du grand jacuzzi, qui est intervenu il y a seulement trois ans, est estimé à un peu plus de 10 000€ et environ 2 000€ pour la jarre. A ce jour, le montant total de l'investissement pour le spa actuel, en comptant les rénovations et améliorations qui ont été nécessaires depuis l'ouverture, s'élève à environ 60 000€, ce qui équivaut à peine à un mois de chiffres d'affaires en basse saison.

En effet, le spa, à ce jour, est le résultat de petites améliorations et de petits investissements constants. Tous les travaux effectués représentent environ 3 semaines de travail. Au démarrage de l'activité, il n'y avait qu'un jacuzzi et qu'une cabine duo. Le dernier investissement effectué est la création de toilettes séparées des cabines de douche et la construction d'un abri en bois pour le grand jacuzzi. Le prochain prévu est la rénovation de l'isolation du sauna. En terme de coût d'entretien, selon le directeur, le spa n'est pas une activité plus demandeuse en frais d'entretien qu'une autre. Une pièce défectueuse à changer n'est pas plus onéreuse pour un spa que pour un restaurant ou une piscine. La pièce la plus onéreuse d'un jacuzzi est la pompe à chaleur, qui coûte 1500€. Le spa est donc une activité excessivement rentable pour l'hôtel Le Belvédère.

Un second entretien a été nécessaire avec l'employé s'occupant de l'entretien et de la maintenance de l'hôtel pour avoir une vision globale de ce que le spa demande en entretien, en terme de coût mais surtout en terme de temps. Concernant les coûts de fonctionnement, ce sont les jacuzzis et le sauna qui sont le plus énergivores. Les jacuzzis demandent beaucoup d'énergie pour chauffer l'eau et la maintenir à une température entre 35°C et 40°C, même en hiver. Le grand jacuzzi fonctionne avec une pompe à chaleur. Selon l'employé, le petit jacuzzi consomme l'équivalent de « *trois gros radiateurs d'une maison à fond non-stop* ». Le sauna fonctionne avec une résistance, chauffant la pièce à environ 80°C. Le sauna est de loin l'équipement dont le fonctionnement est le plus couteux.

L'estimation des charges de fonctionnement est impossible et pour le directeur de la structure d'accueil et pour l'employé de la maintenance. De plus ces frais sont compris dans les frais de tout l'hôtel, restaurant y compris. Selon les deux personnes interrogées, le spa n'est pas une activité plus consommatrice en énergie qu'un restaurant avec une chambre froide, des frigos, des fours… L'employé de la maintenance reconnait que ces coûts peuvent toutefois être allégés car une déperdition de chaleur se fait au niveau du sauna à cause d'un défaut d'isolation.

En terme de temps, au quotidien, les jacuzzis doivent être vérifiés au minimum deux fois par jour et trois fois en haute saison. Lors des contrôles, il faut vérifier :

- la température de l'eau ;
- la couleur de l'eau ;
- le niveau de l'eau ;
- le ph ;
- le taux de chlore ;
- le nombre de galets brome.

De plus, il faut également nettoyer le bord intérieur des jacuzzis tous les jours. Cette tâche prend environ 15 à 20 minutes chaque matin et chaque soir et est exécutée par les esthéticiennes du spa qui tiennent le relevé. Ces relevés sont la seule norme imposée par l'ARS (Agence Régionale de Santé). La règlementation au niveau des jacuzzis est encore peu précise. Aucun contrôle n'est effectué tant que les jacuzzis appartiennent à une activité de spa car il y en a tellement que l'ARS ne peut les répertorier.

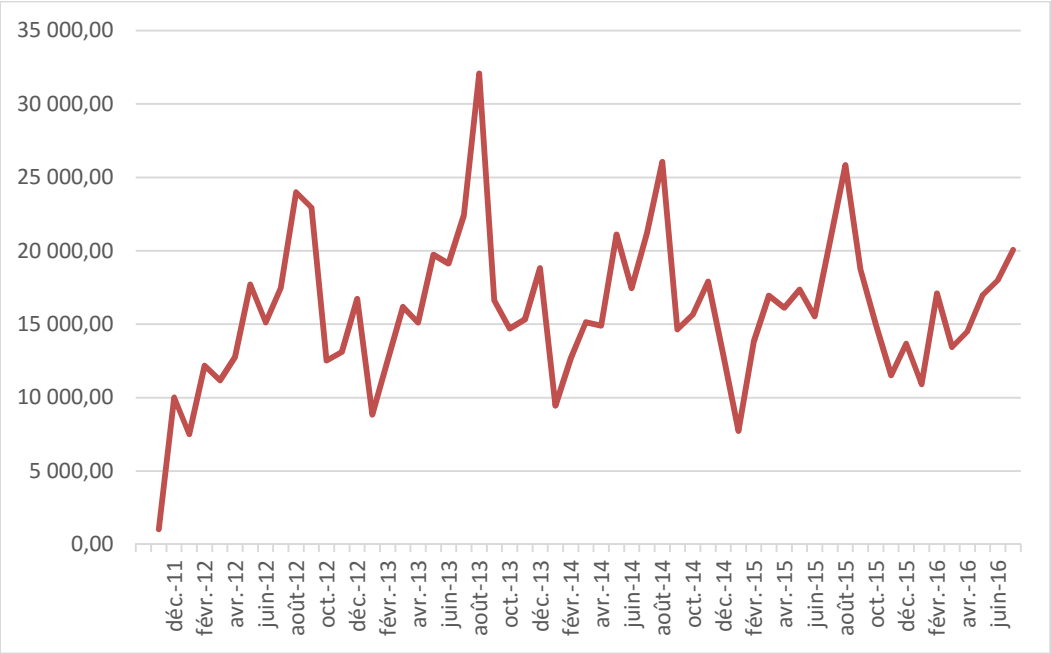
Si les jacuzzis ne sont pas reliés à une activité de spa, ils devraient être vidés chaque jour. Le grand jacuzzi représente 3 000 litres d'eau, qu'il faudrait traiter et chauffer à bonne température tous les jours. Tout ceci n'est pas demandé pour un jacuzzi étant relié à un spa. Aujourd'hui, l'employé de la maintenance ne considère pas que le spa occupe une part prépondérante de son temps de travail car il considère que le produit est « fini ». Les jacuzzis disposent d'une filtration déportée, à sable, qui est efficace. Cependant, l'employé reconnait qu'avant ces installations performantes le spa représentait « *beaucoup* » de son temps car il y avait régulièrement des pannes. Cette période est estimée à trois ans et demi. A cette période, le spa était l'activité lui prenant le plus de temps et où il rencontrait le plus de difficultés. Aujourd'hui, il est catégorique, cette période est terminée parce que le spa de l'hôtel Le Belvédère, à ce jour, est un produit fini.

L'employé de la maintenance est surtout mobilisé pour l'entretien des jacuzzis. Avant les installations performantes comme la filtration déportée avec les vannes, les nouvelles pompes, il fallait tout démonter sous le jacuzzi pour faire une intervention, sans vider le jacuzzi. Grâce à cela, le temps nécessaire pour le changement d'une pompe est passé de trois heures à 15 minutes. Au quotidien, le spa en entier, pas que les jacuzzis, représentent au maximum une heure d'une journée de travail en saison estivale. Il faut cependant compter le double en basse saison à cause des aléas climatiques. La qualité de l'eau et la propreté des lieux sont des tâches réservées aux employées du spa. De ce fait, le spa, une fois les installations bien conçues, n'est pas une activité demandant le plus de temps en entretien.

1.3.2 *Une source de revenus complémentaire non négligeable*

Comme nous le démontre le graphique ci-dessous, le chiffre d'affaires du spa suit les mêmes tendances que la courbe du chiffre d'affaires de l'hôtel en général. En effet, grâce à une observation participante, nous pouvons affirmer que la clientèle du spa est à 80% une clientèle interne à l'hôtel.

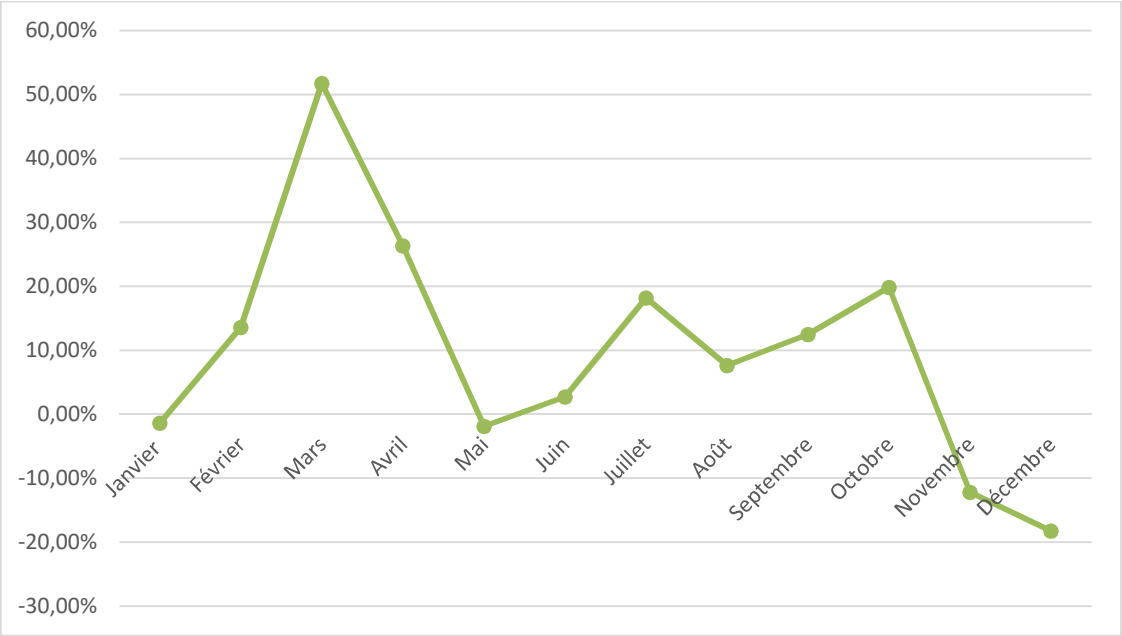
Figure 21 : Evolution du chiffre d'affaires du spa Le Pavillon de Graine de Pastel



Source : Le Belvédère, Laura Frot, 2016

En effet, en fonction de la saison, le chiffre d'affaires du spa, comme celui de l'hôtel, peut varier du simple au double. Le mois d'Aout est le mois où le spa enregistre ses chiffres d'affaires les plus élevés de toute l'année, en dépassant la barre des 20 000€ de chiffre d'affaires. De plus, nous pouvons voir d'après ce graphique que le spa a très vite connu un chiffre d'affaire conséquent et stable. Cependant, en utilisant le taux de variation, nous voyons plus en détail, grâce au graphique suivant, que le spa connait depuis le début de son activité, une croissance, sauf en hiver (Novembre, Décembre et Janvier).

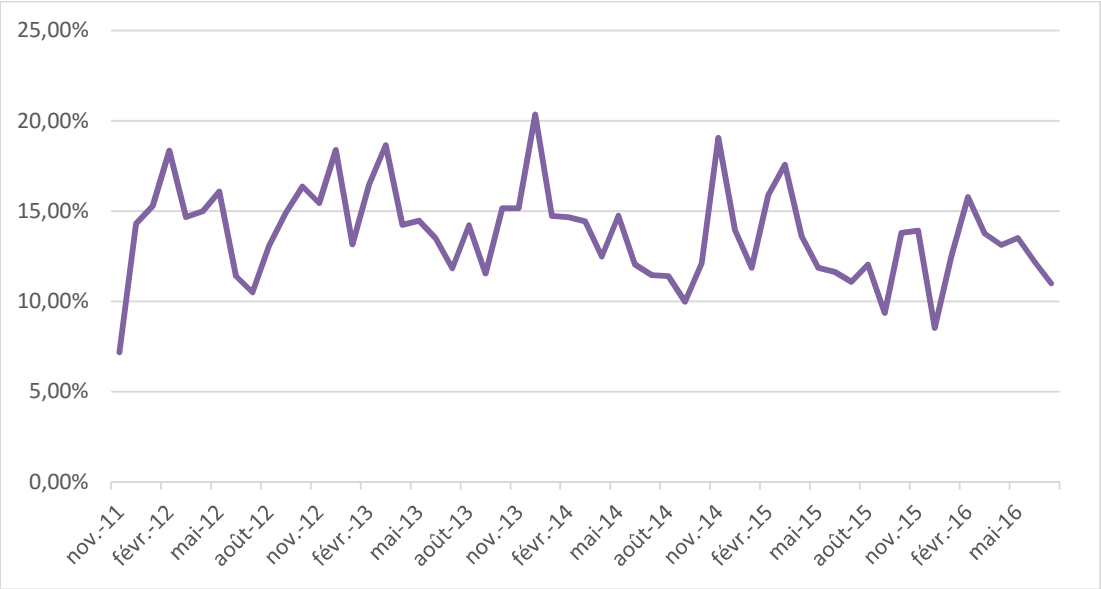
Figure 22 : Taux de variation du chiffre d'affaires du spa entre 2012 et 2015



Source : Le Belvédère, Laura Frot, 2016

Le spa enregistre donc un chiffre d'affaire certain, pouvant aller de 10 000€ par mois à environ 25 000€. Si nous changeons d'échelle pour analyser le chiffre d'affaire sur l'année, nous voyons que le spa a connu très vite le succès. En effet, en se basant sur les deux premières années complètes d'exercice où nous avons les chiffres (2012 et 2013), le chiffre d'affaires du spa a progressé en un an de 19.56%. Pour les deux années suivantes, le chiffre d'affaire a légèrement baissé de 5.85% de 2013 à 2014 et de 3.12% de 2014 à 2015. Cependant, sur les quatre années complètes d'exercice, la part du chiffre d'affaires du spa, dans celui de l'hôtel reste stable, de l'ordre de 14.2% pour les deux premières années et de 13% pour les deux suivantes.

Figure 23 : Evolution de la part du chiffre d'affaire du spa dans celui de l'hôtel Le Belvédère



Source : Le Belvédère, Laura Frot, 2016

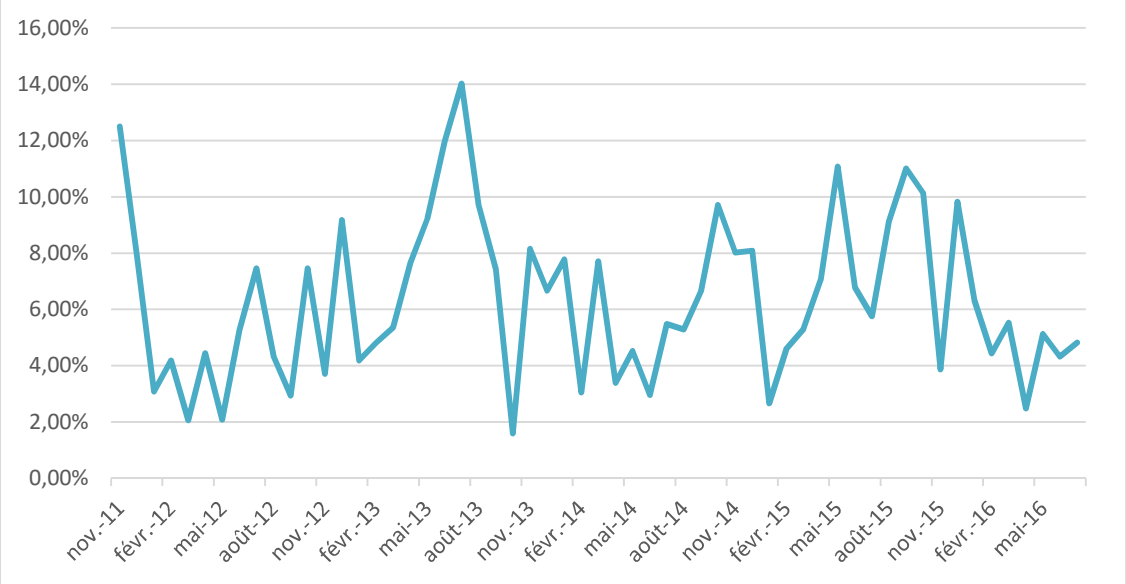
Pour analyser l'évolution de la part du chiffre d'affaires du spa dans celui de l'hôtel nous utiliserons une échelle mensuelle. En effet, grâce au graphique ci-dessus, nous pouvons nous rendre compte que globalement, par mois, le chiffre du spa Le Pavillon de Graine de Pastel représente entre 10% et 20% du chiffre d'affaires général de l'hôtel Le Belvédère. En se basant uniquement sur la courbe du chiffre d'affaires du spa, nous aurions pu déduire que le spa est une activité saisonnière, tout comme l'hôtel en général, où la forte saison se situe durant l'été. Cependant en analysant l'évolution de la part du chiffre d'affaires du spa dans le chiffre d'affaires de l'hôtel avec une échelle mensuelle, nous nous rendons compte que le spa prend toute son importance durant l'hiver et l'intersaison, où le taux se situe entre 15% et 20%.

En effet, le spa est associé à une image de cocooning. Durant l'hiver, la piscine de l'hôtel n'étant pas chauffée, le spa devient donc la seule activité disponible et présente sur place. Autant les clients peuvent passer une après-midi entière à la piscine de l'hôtel l'été, autant l'hiver, des jacuzzis chauffés mais situés en extérieur ne représentent pas une activité que l'on fait toute l'après-midi. D'ailleurs, une utilisation trop prolongée des jacuzzis peut entrainer des somnolences chez des personnes. Les clients cherchent donc des activités en intérieur et recherchent la chaleur. De ce fait, le spa participe donc au mieux au chiffre d'affaires de l'hôtel l'hiver. Le spa est donc une source de revenus essentielle durant la saison hivernale et l'intersaison.

1.3.3 *Un développement des ventes complémentaires difficiles*

Le chiffre d'affaires d'un spa est composé de deux grandes catégories, qui sont les soins et la vente de produits complémentaires. Bien entendu, les soins représentent la quasi-totalité du chiffre d'affaires du spa (85% à 95% du chiffre d'affaires du spa). En moyenne, les ventes complémentaires, c'est-à-dire la vente de produits cosmétiques, participe de l'ordre de 15% du chiffre d'affaires d'un spa. Dans le cas de l'hôtel Le Belvédère et du spa Le Pavillon de Graine de Pastel, ce taux oscille entre 3% et 8% en moyenne sur une année. Comme nous le démontre le graphique ci-dessous, la part de vente de produits complémentaires dans le chiffre d'affaires du spa atteint son apogée durant la saison estivale.

Figure 24 : Evolution de la part de la vente de produits complémentaires dans le chiffre d'affaires du spa



Source : Le Belvédère, Laura Frot, 2016

Cette tendance pourrait être expliquée par le fait que, durant l'été, les clients sont plus à même de prendre soin de leur corps et surtout de leur peau, qu'ils exposent davantage en portant des vêtements légers. En effet, par exemple, les gommages rencontrent plus de succès l'été car ils permettent d'obtenir une peau douce et lisse. De plus, le fait d'exfolier la peau permet au bronzage de pénétrer plus en profondeur dans les couches de l'épiderme et donc de durer plus longtemps. Pour le corps, le soleil assèche également la peau et elle a donc besoin d'être hydrater plus régulièrement l'été que l'hiver. Les produits relatifs aux soins du visage ont plus de succès l'hiver car le froid provoque des rougeurs et des sensations de tiraillements qui doivent être apaisés.

La marque de cosmétique Graine de Pastel est une marque qui concentre ses efforts en recherche et développement dans des gammes de soins visage. En effet, en intégrant le processus du layering (ou millefeuille beauté), la marque propose donc une gamme complète de sept produits, uniquement pour le visage. Parmi la gamme biologique, seul le savon surgras, la crème corps et la crème pour les mains sont des produits développés pour le corps. Cependant, les soins du visage, au spa le Pavillon de Graine de Pastel de l'hôtel Le Belvédère, ne sont pas les soins les plus vendus. En effet, les soins les plus fréquemment vendus sont les modelages détente personnalisés, en 30 minutes, 45 minutes ou une heure.

Parmi les huit soins de 30 minutes, seuls deux sont des soins du visage. Les autres sont soit un gommage, soit un modelage, soit des soins ciblés. De plus, quand la nouvelle carte des soins sera opérationnelle et mise en place, il n'y aura plus qu'un soin visage de 30 minutes. Tous les autres soins visage dureront une heure (soin anti-âge, soin biologique, soin personnalisé). Grâce à une opération participante permise par les missions confiées durant le stage, les clients ayant réservé un soin d'une heure ont pour habitude de choisir un modelage complet du corps, ou de combiner deux soins de 30 minutes.

Bien entendu, la marque de cosmétique Graine de Pastel propose également des produits corps à la vente comme :

- une huile sèche ;
- une huile de massage ;
- une huile et une crème de douche et un shampoing ;
- un lait hydratant ;
- des savons ;
- une crème lavante pour les mains ;
- une crème et un baume hydratant.

Cependant, il est plus facile et approprié de parler des produits Graine de Pastel à la vente lors d'un soin visage que lors d'un massage. En effet, les clients choisissant des massages veulent à tout prix se détendre plutôt que prendre soin de leur peau. Parler de produits peut facilement être perçu comme une incitation à la vente et ainsi gêner le client.

Conclusion du chapitre 1 : Le présent chapitre a donc énoncé les différents résultats obtenus grâce à notre méthodologie de recherche. Le spa Le Pavillon de Graine de Pastel de l'hôtel Le Belvédère, avec la vente de soins et de produits cosmétiques, participe à hauteur de 10% au chiffre d'affaires de l'hôtel. L'accès illimité aux installations de bien-être comme le sauna et les jacuzzis permet également de capter la clientèle. Compte tenu du taux de remplissage de l'hôtel, la commercialisation par les tours opérateurs spécialistes du bien-être n'est pas opportune. La marque Graine de Pastel est encore assez peu connue de la clientèle des spas. De ce fait, c'est davantage l'hôtel Le Belvédère, par son spa, qui permet à Graine de Pastel de gagner en notoriété. Enfin, pour notre structure d'accueil, le spa est un service rentable car les investissements furent judicieux et peu couteux et le spa connait un franc succès.

Chapitre 2 Proposition d'actions pour la structure d'accueil et préconisations pour l'ensemble de la profession

Après avoir présenté et analysé les résultats de l'étude, des recommandations vont être apportées pour la structure d'accueil afin d'optimiser le fonctionnement du spa Le Pavillon de Graine de Pastel. Dans une dernière partie, des préconisations seront suggérées pour l'ensemble de la profession hôtelière afin de donner quelques pistes de réflexion quant à la création d'un spa comme prestation annexe à un hôtel.

2.1 Stratégies pour une optimisation du taux d'occupation du spa

2.1.1 *Améliorer le taux de captage de la clientèle interne*

La clientèle de l'hôtel Le Belvédère est une clientèle facile à capter pour le spa Le Pavillon de Graine de Pastel. En moyenne, le taux de captage de la clientèle interne à l'hôtel où le spa est implanté est de 30%. Il est difficile d'évaluer le taux de captage de la clientèle de l'hôtel Le Belvédère par son spa. Cependant, nous l'avons vu dans l'analyse du chiffre d'affaires, le spa représente environ 15% sur l'année du chiffre d'affaires de l'hôtel et peut atteindre les 200 000€. Cependant, la visibilité du spa au sein même de l'hôtel peut être amélioré par des moyens simples et à moindre coût.

Tout d'abord, les panneaux de signalisation indiquant la direction de l'hôtel représentent le logo de l'hôtel Le Belvédère, que vous voyez ci-dessous.

Figure 25 : Logo de l'hôtel Le Belvédère

Le BELVÉDÈRE
Hôtel & bien être

Source : Hôtel Le Belvédère

Sur ce logo, le restaurant n'est pas mentionné. Cependant, sur les panneaux de signalisation, il est écrit « Le Belvédère, Hôtel Restaurant », mais il n'y a pas la mention « bien-être ». L'hôtel Le Belvédère n'utilise pas le terme de « spa » pour faire référence à ses installations de bien-être et ses cabines de soins. Pour que le spa Le Pavillon de Graine de Pastel gagne en visibilité, le logo de l'hôtel Le Belvédère devrait porter la mention Hôtel & Spa. D'ailleurs, l'Hôtel & Spa Le Belvédère est le nom utilisé par l'établissement sur internet et les plates formes de réservation.

Sur le site même de l'hôtel Le Belvédère, un panneau à l'entrée du portail présente le spa. Ensuite, la carte des soins est consultable sur le côté de la réception de l'hôtel, sur l'ancien comptoir du bar où sont aujourd'hui présentés les testeurs des produits Graine de Pastel en vente. Enfin, au-dessus de la porte d'entrée du spa, un panneau indique le mot « spa ». Une vitrine derrière la réception présente également les produits cosmétiques en vente.

Afin d'améliorer le captage de la clientèle interne à l'hôtel, quelques petites astuces à moindre coût peuvent être mise en œuvre. Tout d'abord, la carte des soins est l'élément le plus représentatif des prestations proposées par le spa. Cette carte doit être consultable dans tous les lieux stratégiques de l'hôtel, où il y a le plus de passage. De ce fait, la carte des soins doit également être consultable au salon de l'hôtel. Ensuite, le lieu où les clients sont les plus réceptifs est leur chambre. Il est donc particulièrement stratégique de disposer une carte des soins dans chaque chambre de l'hôtel. Cette carte doit être mise en évidence. Il ne faut pas la noyer parmi tous les documents et flyers touristiques de la région. Déposer la carte sur le lit ou sur une des tables de chevet semble plus approprié.

La majorité des réservations de soins ne sont pas issues de l'achat d'un forfait touristique incluant des soins mais de l'achat d'une prestation à la carte. Les achats à la carte de soins sont souvent des achats spontanés, peu réfléchis voir impulsifs, qui se font au dernier moment, une fois sur place. Cependant, de façon à optimiser le planning de soin et d'anticiper la demande, la carte des soins pourrait être envoyée par mail en pièce jointe en même temps que la confirmation de la réservation de l'hôtel. De ce fait, le client venant de réserver saurait bien avant son arrivée qu'il a la possibilité de réserver des soins individuels de bien-être au spa.

Le discours des employés de réception, que ce soit lors de la réservation ou lors de l'arrivée des clients doit également être adaptés. Le fait de juste poser la question si des soins au spa sont prévus ou de proposer de réserver un créneau horaire pour eux peut susciter un besoin chez le client.

2.1.2 *Développement de la clientèle extérieure*

La clientèle du spa Le Pavillon de Graine de Pastel est issue à environ 80% de la clientèle de l'hôtel Le Belvédère. Cependant, ce taux ne suffit pas au spa pour enregistrer un taux d'occupation de 100% régulièrement. En effet, même les weekends en haute saison, le spa n'affiche pas complet chaque jour. Durant la haute saison, deux spa praticiennes sont systématiquement au spa les vendredis, samedis et dimanches. Cependant, possédant quatre cabines de soins, le spa peut faire appel à deux personnes employées en extras pour les jours de forte demande.

Le spa est ouvert pour les soins individuels de 9 heures à midi et de 14 heures 19 heures. En effet, entre midi et 14 heures, les soins ne sont pas disponibles pour permettre aux spa praticiennes de déjeuner de façon à ce qu'elles effectuent huit heures de travail dans la journée, couvrant l'intégralité de la journée d'ouverture du spa. De plus, cette plage horaire étant fermée aux soins, cela permet d'inciter les clients à déjeuner au restaurant de l'hôtel.

Le petit déjeuner de l'hôtel Le Belvédère est ouvert de 7h30 à 10h. La clientèle loisir, étant là pour les vacances ou le weekend souhaite privilégier son sommeil. La clientèle business repart généralement tôt le matin. De ce fait, il est assez rare que des soins soient réservés et prévus longtemps à l'avance entre 9 heures et 10 heures. Les autres plages horaires rarement réservées sont celles entre 14 heures et 16 heures voire 17 heures. En effet, la chambre n'étant disponible qu'à partir de 15 heures l'après-midi, les clients dormant la nuit du jour au lendemain ne sont généralement pas encore arrivés sur le site. En revanche, devant libérer les chambres à 11 heures le matin, les clients ayant dormi la nuit de la veille au jour sont repartis. Cependant, ces clients ont accès en illimité jusqu'au soir aux installations de l'hôtel. Avec les vestiaires et des douches qui sont à disposition, quelques clients n'ayant pas un long trajet à effectuer restent l'après-midi de leur départ et effectuent des soins spa aux heures peu demandées.

Nous l''avons vu, si nous prenons une zone de chalandise de 30 minutes de voiture de l'hôtel Le Belvédère, la zone comprend un peu plus de 10 000 habitants. Pour atteindre ces cibles, il est indispensable d'utiliser un média de masse. En effet, ni le spa ni l'hôtel Le Belvédère ne possèdent de fichier clients externe à l'hôtel. Il n'est donc pas possible d'effectuer des actions de marketing direct. De plus, l'achat d'une base de données est un coût assez important, voire même trop pour des petites structures. Le media de masse le plus adaptée à la structure est l'affichage. En effet, le cout d'impression de flyer est relativement faible (environ une centaine d'euros pour l'impression de 1 000 flyers). Le taux de réponse d'une telle campagne est en moyenne de 10%. Une hypothèse basse correspond à un taux de conversion en vente des réponses à 5%. Le panier moyen est de 57€. Une telle campagne pourrait amener (hypothèse basse) un chiffre d'affaires de 3 000€.

Le flyer, dont une maquette est disponible en annexe (cf Annexe O : Maquette d'un flyer pour capter la clientèle extérieure à l'hôtel page 198) illustrerait l'ensemble des prestations proposées par le spa. Sur le recto, le plus stratégique est de mettre en avant un prix attractif. En effet, grâce à l'expérience des dirigeants et de leur connaissance des habitants environnants, les clients extérieurs potentiels situés sur la zone de chalandise n'appartiennent pas forcément aux CSP+ et sont donc plus attentifs aux prix. De ce fait, il est stratégique de mettre en avant que tout achat d'un soin donne systématiquement accès en illimité pour la demi-journée aux installations du spa, comme le sauna et les jacuzzis. De ce fait, à partir de 37€, une personne peut effectuer un soin de 30 minutes et avoir accès sur une demi-journée au spa.

Les lieux stratégiques pour déposer les flyers sont des lieux où tous les habitants, quel que soit leur revenus et leur profil de consommation, sont amenés à se rendre plus ou moins régulièrement. Comme exemple de lieu, nous pouvons citer les supermarchés, les boulangeries et les épiceries. Pour cibler une clientèle potentielle soucieuse de son bien-être, les salons de coiffures sont un lieu de distribution stratégique. En élargissant un peu la zone de chalandise, les habitants des deux villes de Moissac et de Castelsarrasin deviennent des clients potentiels.

De plus, pour motiver les commerçants et les inciter à parler du spa, un espace pourrait être réservé sur le flyer pour le tampon du commerçant partenaire. Grâce à un fichier

Excel pour comptabiliser le chiffre d'affaires généré par tel ou tel commerçant, des bons cadeaux pourraient être reversés au commerçants ayant atteint un certain chiffre d'affaires à déterminer. Ces bons cadeaux pourraient être offerts aux meilleurs clients du commerçant ou à ses employés, comme dans un challenge de vente. A la suite de cette distribution de flyer, le spa Le Pavillon de Graine de Pastel et l'hôtel Le Belvédère laisserait faire le bouche-à-oreille. En effet, grâce à une observation participante, les clients extérieurs ne savent que très récemment que le spa de l'hôtel Le Belvédère est ouvert à la clientèle extérieure à l'hôtel. Cette action permettrait ainsi de faire connaitre le spa aux habitants situés à proximité et de remplir les horaires de soins les moins demandés et de développer une nouvelle clientèle, non sujette à une activité saisonnière.

2.1.3 *Instauration d'un yield management interne*

Dans les conditions générales de vente, le spa Le Pavillon de Graine de Pastel et l'hôtel Le Belvédère précisent que lors d'une annulation survenue moins de 24 heures à l'avance, l'hôtel est en droit de facturer jusqu'à la totalité des prestations. Cependant, dans la réalité, cette pratique, considérée comme peu commerciale, n'est pas fréquemment appliquée. Dans le cas d'une annulation moins de 24 heures à l'avance, grâce à une observation participante, le créneau horaire est souvent perdu. En effet, il est assez rare qu'un client demande un soin pour dans l'immédiat. Les annulations de soins moins de 24 heures à l'avance restent tout de même peu fréquentes.

Le yield management est un système de gestion tarifaire caractérisé par sa flexibilité. Le prix est ajusté en fonction de la demande. Cette stratégie est appliquée dans de nombreux secteur et plus particulièrement celui du tourisme, de l'hôtellerie et du transport, qu'il soit aérien, ferroviaire ou maritime. Cette stratégie permet, grâce à un prix bas, attractif, de remplir les dernières places qui risquent d'être perdues. Cependant, cette stratégie risque d'inciter les consommateurs à réserver leur prestation au dernier moment, de façon à avoir un prix plus attractif. De ce fait, si une telle stratégie s'appliquait au spa Le Pavillon de Graine de Pastel de l'hôtel Le Belvédère, l'établissement serait soumis à une marge de manœuvre plutôt réduite et rencontrerait des difficultés pour anticiper la demande et ainsi recruter le personnel nécessaire correspondant à la demande.

De ce fait, il n'est pas opportun et même plutôt risqué pour l'hôtel Le Belvédère d'afficher ouvertement une stratégie de yield management dans le spa. Cependant, dans certaines conditions, l'hôtel peut s'inspirer de cette stratégie de gestion des tarifs pour optimiser le planning de soins du jour et ainsi pouvoir couvrir les charges fixes. Les charges de personnel sont les charges les plus importantes dans un spa. Le spa Le Pavillon de Graine de Pastel fait régulièrement appel à des personnes employées en extra pour répondre à la demande de soins. En effet, rappelons-le, pour la saison estivale 2016, deux employées à temps complet représentaient l'effectif du spa. Ayant le droit à leurs deux jours de repos consécutifs hebdomadaires, une seule esthéticienne est disponible pour le spa du lundi au jeudi inclus. Durant l'été, l'hôtel le Belvédère enregistre ses plus forts taux d'occupation et chiffre d'affaires. Il en de même pour le spa. Cependant, la demande est tellement flexible qu'il n'était pas rentable pour cette saison d'employer en contrat saisonnier, que ce soit en temps partiel ou en temps plein, une troisième personne.

De ce fait, si la demande est suffisante, l'hôtel Le Belvédère fait appel à des personnes employées en extra, pour la journée ou sur plusieurs jours. Il est régulier que des extras soient appelés alors que le taux d'occupation du spa n'est pas à 100% et que des plages horaires sont libres. En effet, si l'hôtel fait appel à une personne employée en extra, les soins sont donc programmés en duo. Les créneaux horaires les moins sollicités sont toujours difficiles à remplir car il faut capter encore plus de clients. C'est dans ces conditions qu'une stratégie de yield management serait appropriée.

Cependant, cette stratégie resterait en interne, l'établissement ne communiquerait pas dessus à l'extérieur. Par exemple, l'établissement pourrait faire une réduction de 10% sur les soins réservés le jour même lorsqu'une extra est présente la journée. Cette offre pourrait être communiquée par les réceptionnistes, à la réception de l'hôtel, et également à l'accueil du spa. Le matin, la réception s'occupe également des petits déjeuners et n'est pas toujours au comptoir d'accueil. De ce fait, un panneau d'affichage, posté au bas ou en haut des escaliers menant au petit déjeuner, pour renseigner les clients des créneaux horaires encore disponibles pour la journée serait utile. Ce panneau aurait la même allure que les panneaux en ardoise décrivant les

suggestions du jour dans un restaurant. Ce tableau serait tenu à jour par les réceptionnistes et par les esthéticiennes du spa.

En effet, l'hôtel Le Belvédère et le spa Le Pavillon de Graine de Pastel ne peuvent pratiquer des prix avec une grande flexibilité. La carte des soins, où tous les prix sont indiqués, est un outil essentiel pour communiquer sur le spa qui doit être diffusé à grande échelle sans avoir à être modifié et réimprimé trop régulièrement.

2.2 Une relation avec la marque partenaire à privilégier

2.2.1 *Adéquation des stratégies*

Nous l'avons vu, la marque Graine de Pastel soutient les mêmes valeurs que l'hôtel Le Belvédère. Seulement, les deux entreprises partenaires restent cependant toujours indépendantes l'une de l'autre. De ce fait, leur stratégie pour se développer leur reste propre. Des conflits d'intérêt peuvent alors émerger.

En effet, la marque Graine de Pastel a rencontré quelques difficultés récemment dans ses produits. Un conservateur qui était utilisé dans la cosmétique et notamment par Graine de Pastel pour éviter le développement de bactéries dans les produits, s'est révélé être un élément pouvant développer des allergies. En conséquence, Graine de Pastel a dû revoir la formule chimique de l'ensemble de ses produits pour retirer ce conservateur. Plusieurs produits sont donc tombés en rupture de stock, en particulier le gommage pour le corps. Le gommage est un soin corps incontournable dans un spa, notamment l'été. En exfoliant la peau, le gommage permet au bronzage de pénétrer plus en profondeur dans l'épiderme et donc de durer plus longtemps.

Le spa Le Pavillon de Graine de Pastel et l'hôtel Le Belvédère ont donc dû faire appel à un autre fournisseur, temporairement, de façon à pouvoir continuer à proposer des gommages. En effet, le gommage est présent dans quatre soins différents (le gommage gascon et tous les soins ciblés), ce qui représente quatre soins sur les huit de 30 minutes. Le fournisseur alors choisi fut Boy Diffusion, également fournisseur des consommables utilisé dans le spa.

Lorsque l'on travaille avec une marque partenaire, le spa est soumis également aux aléas de la marque. Il est donc important de bien choisir le partenaire. Les critères qu'il faut donc prendre en compte sont avant tout les valeurs de la marque, qui doivent

correspondre avec celles de l'hôtel spa. Le professionnalisme et la rigueur de la marque doivent aussi rentrer en jeu car si les produits sont de mauvaise qualité ou les délais de livraison sont longs, le spa peut être placé en mauvaise posture vis-à-vis des clients. Cependant, il est difficile de mesurer le professionnalisme de la marque avant qu'elle ne devienne partenaire. Une enquête approfondie est donc nécessaire au préalable.

L'hôtel Le Belvédère travaille en collaboration avec la marque de cosmétiques Graine de Pastel pour le spa. La sortie de nouveaux produits de Graine de Pastel dépend de l'avancée de la recherche du laboratoire cosmétique. Le packaging des produits peut également être revisité. Le spa, que ce soit pour les soins ou pour la vente de produits complémentaires, est dans l'obligation d'avoir quasiment l'intégralité de toutes les gammes de produits proposées par la marque. En effet, pour la vente de produits complémentaires, il se vend aussi bien des produits pour le visage, pour le corps, des eaux de toilette ou des parfums d'ambiance.

L'achat de cette marchandise représente un coût pour l'hôtel spa et le changement de stratégie de la marque de cosmétiques peut mettre à mal le partenariat. En effet, dans les parties communes du spa (cabines de douche et toilettes), des produits Graine de Pastel étaient à la disposition des clients, notamment la douche de cocagne pour le gel douche et la mousse de cocagne pour le lave-mains. Cependant, Graine de Pastel a arrêté ces deux produits. La mousse de cocagne, achetée 3.61€ (hors taxes) a été remplacée par la crème lavante mains Murmure d'eau (achetée 13€ hors taxes). Concernant le gel douche, la douche de cocagne (4.70€ hors taxes) a été remplacée par l'huile de douche (8.25€ hors taxes) et plus récemment la crème de douche (7.50€ hors taxes).

Graine de Pastel a donc la volonté de monter en gamme. De ce fait, les produits proposés sont plus onéreux qu'avant, à l'achat comme à la vente. Par exemple, la nouvelle crème pour le visage hydra-protectrice est annoncée à 45€ à la vente tandis que la crème de cocagne (visage et corps) est en vente à 29.90€. Seulement, est ce que cette montée en gamme va correspondre à la clientèle de l'hôtel Le Belvédère ? Rappelons-le, la clientèle de l'hôtel le Belvédère fréquentant le spa est une clientèle appelée soit d'heureux chanceux, soit d'explorateurs. Les spas ne sont pas un lieu qu'ils

fréquentent régulièrement et prendre soin d'eux et de leur peau n'est pas dans leurs habitudes.

De ce fait, si les produits proposés à la vente ne correspondent pas, en termes de prix, à la clientèle de l'hôtel, l'établissement se verrait amputé d'une partie de son revenu, même modeste. En effet, les clients rencontreront plus de freins à l'achat. De plus, le coût d'achat des produits augmentant, la rentabilité du spa risque d'être mise en péril par la stratégie de la marque de cosmétiques qui risque de ne plus être en adéquation avec la clientèle et les besoins de l'hôtel. En effet, l'hôtel risque d'être essoufflé pour maintenir l'activité du spa à cause de ces coûts en matières premières qui augmentent sans que les prix des soins ou des chambres de l'hôtel n'augmentent.

2.2.2 *Formation d'un personnel performant et stable*

La marque de cosmétiques Graine de Pastel n'impose pas des protocoles stricts pour les modelages et les soins du corps. Cependant, quelques soins techniques sont présents sur la carte actuelle du spa, comme :

- le modelage aux coques de cocagne utilisant des boules de silicone ;
- le modelage lomi-lomi utilisant les avant-bras et les coudes ;
- le modelage aux pierres chaudes ;
- le modelage tonique.

Durant leur formation, même en allant jusqu'au plus haut niveau d'étude avec le BTS (Brevet des Techniciens Supérieurs) les esthéticiennes ne sont formées qu'au modelage détente, californien et au tonique. Les modelages plus techniques s'apprennent sur le terrain et grâce à des formations spécifiques, enseignées par les marques et payées par un employeur ou par des formations effectuées par la volonté de l'individu. Ces formations peuvent être ponctuelles ou faire partie du Certificat de Qualification Professionnel (CQP) Spa praticien. Les soins du corps ne sont abordés qu'à partir du Baccalauréat professionnel. En BTS Esthétique, les étudiants sont formés au modelage californien, aux soins du dos, du buste, des jambes lourdes, aux soins amincissants et au modelage tonique.

Depuis environ un an, à la suite d'une maladie professionnelle, la spa praticienne en contrat à durée indéterminée et à temps complet a dû quitter l'effectif du spa et de

l'hôtel Le Belvédère. Depuis son arrêt maladie, le spa Le Pavillon de Graine de Pastel n'arrivait pas à recruter une autre personne stable et qualifiée. Les soins de la saison hiver 2015-2016 ont été réalisés par une équipe d'extras qui se relayait. Pour la saison estivale 2016, deux personnes employées pour la saison à temps complet ont été recrutées.

Pour s'assurer de la qualité des soins prodigués, une formation a été organisée au spa de l'hôtel La Cour des Consuls à Toulouse avec la marque Graine de Pastel. Durant cette formation, le premier jour, la matinée a été consacrée à la découverte de la marque et de ses produits, qui ont été présentés par la chef de produits de Graine de Pastel. L'après-midi fut dédiée à la pratique des soins du visage de la marque. Le second jour était composé de la pratique de deux soins signature de la marque : le gommage gascon et le modelage aux galets de Garonne, qui est un modelage aux pierres chaudes. Ainsi, durant cette formation, le personnel du spa a pu apprendre les soins signature de la marque et les soins les plus techniques prodigués au spa.

Afin de faire évoluer une carte des soins, de l'améliorer afin de progresser, il est important d'avoir une équipe stable, employée en contrat à durée indéterminée. Seulement, la demande de soins au spa Le Pavillon de Graine de Pastel n'est pas suffisante pour employer deux personnes en temps complet, en contrat à durée indéterminée. De plus, un temps partiel imposerait de travailler tous les vendredis, samedis et dimanches, jours de travail peu demandés par les esthéticiennes qui peuvent facilement avoir le dimanche et le lundi comme jours de repos hebdomadaire en institut. De ce fait, lorsque la demande est suffisante, le spa Le Pavillon de Graine de Pastel fait appel à des personnes employées en extras.

Ces personnes ne sont pas toujours les mêmes. Elles sont choisies en fonction de leur disponibilité. Une liste d'une dizaine de personnes compose l'équipe d'extras. Cette liste doit être mise à jour et compléter par de nouveaux éléments très régulièrement. En effet, la demande en extra s'élabore très rapidement et au dernier moment. Le personnel, avec les produits cosmétiques utilisés sont les deux éléments principaux pour un soin de qualité. Il est donc important que l'équipe d'extra soient tout aussi formée aux spécificités de la marque Graine de Pastel que les employés du spa en contrat, que ce soit un contrat saisonnier ou à durée indéterminée. En effet, les clients choisissent

leurs soins au dernier moment, il est donc important que les esthéticiennes présentes au spa connaissent l'intégralité des soins, même si les protocoles ne sont pas stricts.

Il est donc important que les extras, pour leur intégration dans l'équipe, disposent de différents outils pour s'intégrer le plus rapidement possible au spa. Cette intégration peut être facilitée par la création de différents outils et descriptifs qui seraient répertoriés dans un dossier d'intégration. Ce dossier serait envoyé par mail à toutes les nouvelles personnes constituant l'équipe du spa. Pour les soins techniques, les extras seraient formées sur place, par l'employée à temps complet et en contrat à durée déterminée, sur le temps de travail non réservé pour des soins. Ces formations ne peuvent se faire que durant la basse saison. Cependant, il est également important de pouvoir avoir une équipe d'extras stable pour s'assurer de la qualité des soins prodigués car une équipe avec trop de turn-over est un risque pour la qualité des soins, la satisfaction des clients et l'image de la marque de cosmétiques.

2.2.3 *Augmentation des ventes complémentaires*

Nous l'avons vu, le chiffre d'affaires d'un spa est composé de la vente de soins et de produits cosmétiques. Pour le spa Le Pavillon de Graine de Pastel de l'hôtel Le Belvédère, la vente de produits complémentaires représentent entre 3% et 8% en moyenne du chiffre d'affaires. Comme dit précédemment, les soins les plus prodigués sont des soins du corps, avec des gommages et des modelages. Les soins du visage sont moins demandés alors que les produits cosmétiques pour le visage constituent la plus grande gamme de produits de Graine de Pastel.

Cependant, la marque Graine de Pastel n'est pas encore une marque très connue du grand public. En effet, la marque possède six magasins en France (Toulouse, Albi, Carcassonne, Paris et Lille) et un en Iran. Les spas sont un moyen pour une marque de cosmétiques de toucher une nouvelle clientèle et d'être distribuée par d'autres canaux supplémentaires. Cependant, la tenue d'un espace boutique implique d'avoir un certain nombre de références en stock, pour pouvoir satisfaire tous les types de demande. La gestion d'un espace boutique n'engendre pas l'emploi d'une personne supplémentaire car le conseil est réalisé par les spa praticiennes.

La configuration et l'organisation des lieux actuelles de l'hôtel Le Belvédère et du spa Le Pavillon de Graine de Pastel impose que les testeurs de produits soient situés au niveau de la réception de l'hôtel. En effet, ne disposant pas de vitrine fermée à clef, le spa ne peut avoir dans ses locaux les testeurs pour risque de vol. De ce fait, pour les produits qui ne sont pas utilisés au cours de soins, comme les parfums ou les savons, les spa praticiennes ne peuvent donc pas faire tester le produit pour faciliter une vente.

En revanche, il est possible d'amener les produits Graine de Pastel comme sujet de conversation par quelques moyens simples et peu coûteux pour déclencher des ventes. Tout d'abord, nous l'avons vu par les réponses collectées grâce au questionnaire, le parfum des produits Graine de Pastel est très caractéristique et peu répandu. Le parfum apparait vraiment comme un avantage concurrentiel et un moyen de se distinguer des autres marques de produits cosmétiques.

L'huile de massage utilisée par Graine de Pastel est obtenue grâce à l'huile de pastel, ce qui fait que même durant un modelage, les clients peuvent sentir le parfum des produits Graine de Pastel. De plus, une huile de douche et un onguent sont disponibles derrière le comptoir d'accueil du spa pour pouvoir présenter au client l'odeur des produits Graine de Pastel et ceux de la gamme biologique, qui ont un parfum différent, plus fort.

Cette solution pour pouvoir parler des produits Graine de Pastel par l'odeur est temporaire. En effet, le projet idéal serait d'installer une vitrine présentant les produits, fermée à clef pour éviter les vols, à l'intérieur du spa, dans le hall d'accueil. De plus, en attendant cet investissement, à la fin de chaque soin visage, une ordonnance beauté a été mise en place et est distribuée aux clients, récapitulant tous les produits pour le visage. L'esthéticienne doit cocher sur cette ordonnance tous les produits cosmétiques qui ont été utilisés lors du soin visage effectué par le client. De cette façon, le client sait quel produit il a testé. De plus, avec l'ordonnance beauté en main, le client a plus de chance d'effectuer un achat de produit plus spontané.

Cependant, l'hôtel Le Belvédère est avant tout un nouveau canal de distribution pour les produits Graine de Pastel. La clientèle de l'hôtel vient essentiellement de la région de Bordeaux et de Toulouse. Grâce à l'hôtel Le Belvédère, Graine de Pastel accroit sa notoriété et touche une nouvelle clientèle sur un terrain géographique plus grand. Le spa apparait donc comme un atout concurrentiel plutôt qu'un gain de notoriété.

Cependant le spa participe grandement à la satisfaction des clients de l'hôtel, mais n'est pas encore, à ce jour, un élément décisif et un critère principal pour les clients. En revanche, le spa apparait davantage comme un moyen de gagner en notoriété pour la marque de cosmétiques utilisée dans ce spa, surtout si elle n'est pas leader du marché. De ce fait, il important d'établir une relation privilégiée entre la marque de cosmétique et les spas hôteliers, avec un interlocuteur dédié, de façon à optimiser les compétences.

La marque de cosmétiques doit donc participer à la formation du personnel recruté dans les spas, mais aussi les réceptionnistes de façon à ce qu'ils puissent effectuer le conseil et la vente de quelques produits. Le traitement des commandes doit être effectué rapidement pour permettre le réapprovisionnement régulier et la continuité des activités du spa. Le spa ne doit pas être à la merci de la marque de cosmétiques. C'est à la marque de cosmétiques de s'adapter aux problématiques et aux complexités du secteur du spa.

2.3 Le spa, une prestation à adapter à chaque hôtel

2.3.1 *La cohérence d'un projet global*

Nous l'avons vu, le spa commence à devenir une prestation annexe de plus en plus répandue dans les établissements hôteliers. Aujourd'hui il apparait qu'un nouvel hôtel de catégorie quatre ou cinq étoiles ne peut ouvrir sans disposer d'un spa. Seulement, nous avons vu grâce à cette étude que la situation de l'hôtel reste le critère primordial et déterminant pour les clients, dans le choix de leur hébergement. De ce fait, le projet de créer un spa doit être adapté et en accord avec la situation géographique de l'hôtel. En effet, la zone géographique dans laquelle il est implanté doit déjà, d'elle-même, inspirer le calme, le repos et le ressourcement. Les territoires ruraux ou montagnards, assez reculés des grandes villes sont des territoires plus adaptés et plus enclins à attirer une clientèle spa, cherchant le bien-être. Il en est de même de l'implantation géographique et du cadre de l'hôtel. L'environnement proche de l'hôtel doit également rappeler le bien-être, le calme et le repos. Si l'hôtel est situé en zone urbaine, le cadre environnant n'inspirera pas le bien-être et un spa dans un tel établissement risque de ne pas être judicieux.

Un spa hôtelier peut être opportun dans un hôtel situé en centre-ville. Cependant, ce spa ne développera pas la même stratégie qu'un spa situé dans un hôtel accueillant une clientèle de loisirs constituée essentiellement de couples. En effet, un spa hôtelier de centre-ville aura une clientèle extérieure beaucoup plus importante qu'un spa hôtelier situé dans un environnement touristique inspirant le calme et le repos. Un spa hôtelier situé en zone urbaine ou centre-ville aura les mêmes cibles que ces concurrents spas ou instituts. En revanche, le spa hôtelier rencontrera davantage de difficultés pour capter la clientèle extérieure car les soins dans un spa hôtelier sont perçus comme plus onéreux. A l'image des restaurants d'hôtels, la clientèle extérieure à un hôtel franchit difficilement les portes d'un hôtel pour profiter des prestations de l'hôtel.

La clientèle de l'hôtel, par ses motivations, est aussi un élément à prendre en compte dans la décision de créer un spa. En effet, la clientèle affaires n'a pas comme motivation de se relaxer et de se déstresser lors d'un déplacement professionnel. Cette clientèle peut éventuellement effectuer des soins, mais plus en fin de journée. Cette clientèle réserve généralement des soirées étapes, où la nuit en chambre et le diner sont compris, à un prix attractif pour l'entreprise. Les soins ne seraient pas pris en charge par l'entreprise mais par le salarié, à titre personnel.

De plus, les séminaires organisés dans des hôtels consistent en un séjour de travail, d'échange ou de formation. Ces séjours comprennent des temps de travail, bien souvent dans une salle dédiée, louée avec les équipements nécessaires comme un vidéoprojecteur, un paperboard, … et des temps de repos, ou de divertissement. Des activités, sportives ou autres, peuvent faire partis du programme du séminaire. Ces activités sont tout de même des activités de groupe, pour faciliter la cohésion d'équipe entre membres d'une même entreprise. Un spa ne peut prodiguer des soins collectifs. Un spa doit avoir une atmosphère intimiste, c'est pour cela que quelques cabines peuvent être aménagées pour des soins effectués en duo. Cependant, pour des individus participants à un séminaire, la proximité avec un autre participant peut être un frein à la réservation. Si une activité de bien-être est prévue dans un séminaire, les soins ne peuvent se réaliser en duo. Compte tenu de la taille des groupes de séminaires, le spa doit disposer d'assez de cabines et d'assez de personnel pour réaliser cette activité.

Pour les hôtels recevant une clientèle loisirs, un spa peut être une prestation annexe plus appropriée que pour la clientèle affaires. Cette clientèle peut être une clientèle familiale. Cependant, les enfants ne sont pas admis dans un spa pour que les lieux restent reposants. Les hôtels dont un spa est une prestation annexe appropriée sont des hôtels recevant principalement une clientèle de couple venant pour des raisons de loisirs.

2.3.2 *Une prestation accessible à tous et pour tous*

Le spa est perçu comme un investissement important pour un hôtel. Cependant, le spa n'est pas un investissement plus onéreux qu'un autre. En effet, dans la mesure où il faut entamer des travaux de gros œuvre, que ce soit pour un spa ou pour une autre fonction, le coût de la construction d'un nouveau bâtiment est important. Le coût de construction d'un spa est moins important quand il s'agit de rénover un espace existant, où les arrivées d'eau, l'électricité et le chauffage sont déjà installés, en spa. Cependant, tout dépend des matériaux qui seront utilisés pour aménager et décorer ce spa. En effet, le bois et la pierre comptent parmi les matériaux qui coûtent le moins cher.

Le spa est un moyen pour un hôtel d'améliorer son taux d'occupation si le projet est cohérent avec la destination et l'implantation géographique de l'hôtel. Cependant, l'amélioration du taux d'occupation du à la création d'un spa ne peut être la seule source de retour sur investissement. En effet, même si le spa est un élément permettant de se différencier de ses concurrents, le taux d'occupation ne peut être multiplié par deux seulement grâce à la création d'un spa. Cette amélioration du taux d'occupation est difficile à mesurer. Cependant il est certain que la présence d'un spa, avec les soins individuels, améliore le chiffre d'affaires de l'hôtel et participe au taux d'occupation.

Lors de la création d'un spa, avec des travaux de gros œuvre, il apparait judicieux qu'une partie du budget alloué à la création de ce spa soit utilisée pour la construction de plusieurs chambres. En effet, en gardant le même taux d'occupation de l'hôtel avant la création du spa, l'aménagement de quelques chambres supplémentaires et le chiffre d'affaires engendré par celles-ci peut participer au retour sur investissement du spa. Si aucune création de chambre n'est prévue, le futur spa doit être à la taille de l'hôtel. En moyenne, selon les études, les spas hôteliers actuels comptent une cabine de soins

toutes les sept chambres d'hôtel. Pour les équipements humides et collectifs, comme un sauna, un hammam ou un jacuzzi, l'accès peut être inclus dans le prix de la chambre ou en supplément. Le temps d'accès peut être règlementé ou en illimité. Le cout d'achat varie pour les différents équipements, mais globalement, un sauna et un jacuzzi de taille moyenne coûtent en moyenne 10 000€ à 15 000€ chacun.

Le bien-être et les spas n'apparaissent plus aujourd'hui comme une prestation réservée aux établissements de luxe. En effet de plus en plus d'hôtels trois étoiles commencent à proposer une zone humide et une zone sèche pour les soins. D'autres établissements s'équipent peu à peu d'installations de bien-être, en particulier un jacuzzi, aussi appelé spa. Cependant, ces établissements ne disposent pas d'un spa hôtelier tant que des soins individuels de bien-être n'y sont pas prodigués. La clientèle spa s'étend également. Même si le bien-être apparait comme une prestation ostentatoire, ne comblant pas un besoin primaire, les clients des spas hôteliers viennent aujourd'hui de plusieurs catégories socio-professionnelles, dont les classes moyennes. En revanche, le taux de captage sera plus important pour un restaurant d'hôtel qu'un spa car le restaurant comble le besoin primaire, celui de manger. Cependant, cette affirmation est vraie pour les hôtels dont le projet d'un spa reste cohérent et dont les restaurants aux alentours sont peu nombreux.

Aujourd'hui, un établissement trois étoiles, comme une résidence de tourisme ou un hébergement de plein air sont des hébergements touristiques qui peuvent tout à fait proposer un spa comme prestation complémentaire à l'hébergement. Cependant, le spa doit toujours être en cohérence avec la structure d'hébergement dans laquelle il est implanté et sa clientèle. La clientèle des hébergements de plein air et des résidences de tourisme est davantage familiale par rapport aux couples. Les spas dans ce type d'hébergement sont donc de taille plus réduite que les spas hôteliers. Les spas sont donc une activité de bien-être qui tend à se développer et à devenir de plus en plus populaire, même si la motivation première du déplacement et du séjour n'est pas forcément le tourisme de bien-être, mais plutôt un simple ressourcement et une rupture avec le quotidien.

2.3.3 *Le bien-être, un secteur en voie de massification ?*

Aujourd'hui, à cause des différents aléas, qu'ils soient économiques, sociaux ou bien les récents attentats, les individus ont besoin de s'aérer l'esprit. Le tourisme et sa fonction de rupture avec le quotidien prend tout son sens avec l'environnement actuel. C'est pour ces raisons que le secteur du bien-être est un secteur voué à se développer pendant encore plusieurs années. Le marché du bien-être est un marché vaste, comprenant de nombreux acteurs qui se font concurrence. Les hôtels avec spa font partie de ces acteurs.

Seulement, récemment, les spas ne sont plus des prestations annexes réservées exclusivement aux hôteliers. En effet, d'autres formes d'hébergements touristiques, comme l'hôtellerie de plein air ou les résidences de tourisme s'équipent en spa. Cependant, ces types d'hébergements dotés d'un spa sont des établissements de catégorie supérieure. Nous pouvons émettre l'hypothèse que d'ici quelques années, les spas dans les hébergements touristiques s'étendront et se développeront aussi pour les établissements de moyenne gamme également. Le spa n'apparaitra alors plus comme un élément différenciant pour les établissements hôteliers, mais comme une prestation complémentaire courante. Cependant, le spa sera toujours un revenu complémentaire pour un hôtel et un moyen de capter une clientèle un peu plus importante.

De ce fait, pour que le spa continue à être un élément différenciant, les futurs établissements disposant de cet équipement doivent proposer des prestations novatrices. Le contenu de l'offre d'un spa sera toujours constitué de modelage, de soins du visage ou de soins du corps. Certains spas hôteliers proposent également des soins minceur. Cependant, les soins minceurs, pour obtenir un résultat efficace pour la clientèle, doivent être effectués régulièrement et sur une longue durée. De ce fait, les soins minceurs semblent adaptés pour un spa hôtelier dont les clients effectuent de longs séjours.

L'innovation dans les soins deviendra le critère permettant à un spa hôtelier de se distinguer d'un autre. Cette innovation sera permise notamment par la marque de cosmétiques partenaire du spa. En effet, la carte des soins d'un spa doit être faite en collaboration entre l'établissement hôtelier et la marque de cosmétiques. L'originalité des soins, des protocoles et des produits utilisés pourront être les éléments

différenciant un spa d'un autre. Cependant, pour une clientèle non adepte du bien-être, la marque et les produits utilisés n'apparaissent pas comme des éléments décisifs dans le choix d'un spa, à l'heure actuelle. Cette stratégie peut être opportune pour les établissements hôteliers de luxe possédant un spa, recherchant l'innovation. Le développement de médecine douces au sein d'un spa apparait également être un moyen de proposer des soins originaux permettant de se différencier.

Le secteur du bien-être est un secteur grandissant. Le bien-être et les spas sont caractérisés par leur atmosphère intime. Cependant, de plus en plus de complexes de balnéothérapie voient le jour dans les environnements péri-urbain. Ces complexes sont de taille importante et peuvent être considérés comme des concurrents directs des spas hôteliers urbains. Il en est de même pour les centres thermoludiques. Ces grands complexes disposent d'une partie spa, où des soins de bien-être sont effectués. Ce type de spa illustrent la tendance à la massification du bien-être et risquent de cannibaliser les spas hôteliers.

Conclusion du chapitre 2 : Le marché du bien-être tend donc à se développer dans le secteur de l'hôtellerie. Ce marché apparait être une opportunité pour les hôteliers pour se différencier. Dans le cas de l'hôtel Le Belvédère, le spa est un service s'intégrant parfaitement dans l'hôtel. Cependant, la performance peut être améliorée en réalisant différentes actions. Ces actions permettront au spa d'être optimisé et plus efficient. Enfin, la création d'un spa dans un hôtel ne doit pas être une décision prise à la légère. Le spa doit être un projet en cohérence avec tout l'établissement où il serait implanté.

Rappel des points clés de la partie III

La dernière partie de ce mémoire marque la concrétisation et la fin de l'étude. En effet, le premier chapitre de cette partie présente les différents résultats de l'étude liés au terrain d'application et à la structure d'accueil. Ce chapitre confirme ou infirme les différentes hypothèses émises au tout début de l'étude, expliquant en quoi le spa peut-être un avantage concurrentiel pour les hôteliers.

Grâce aux différents résultats de l'étude, nous voyons que, dans le cas de l'hôtel Le Belvédère et du spa Le Pavillon de Graine de Pastel, le spa est un outil pour pouvoir proposer différents forfaits touristiques englobant d'autres prestations, comme l'hébergement et la restauration. Cependant, ces forfaits touristiques ne représentent pas la majorité des prestations spa vendues au sein de l'établissement. De plus, compte tenu du taux d'occupation satisfaisant de l'hôtel et des contraintes de la vente de forfaits touristiques de bien-être par des intermédiaires, comme des tours opérateurs spécialistes du bien-être, la commercialisation du spa et de l'hôtel par ce canal n'est pas stratégique.

A la fin de l'étude, nous nous sommes rendus compte que la marque utilisée par le spa est une marque peut connue du grand public. Même si le spa peut être un élément différenciant pour quelques clients dans le choix de leur hébergement, la marque de cosmétiques, surtout si elle n'est pas leader sur le marché, laisse les clients relativement indifférents. Le spa peut donc être perçu comme un vecteur d'image et de notoriété et être un élément différenciant de ses concurrents. Cependant, le spa n'est pas encore, à ce jour, et pour l'hôtellerie trois étoiles, le facteur principal pour capter la clientèle. En revanche, le spa est sans aucun doute un moyen de compléter son chiffre d'affaires par une nouvelle source de revenu, non négligeable.

Le spa, et donc le bien-être en général, peut donc être une opportunité pour les hôteliers. Cependant, compte tenu du succès du secteur, le spa risque, à l'avenir, de ne plus être considéré comme un élément différenciant mais indispensable aux hôteliers. En revanche le spa est une prestation complémentaire à l'hôtellerie qui doit être en cohérence avec le projet global de l'établissement et avoir une stratégie marketing adaptée à l'environnement et aux contraintes.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette étude a donc essayé de démontrer comment le bien-être peut-il être une opportunité pour l'hôtellerie. Il a donc fallu, dans un premier temps, comprendre ce qu'est le bien-être. Pour cela, l'étude de différentes définitions a été nécessaire. Il en est ressorti que le bien-être est une notion subjective, propre à chaque individu. En revanche, le bien-être est assimilé à un équilibre entre plusieurs composantes. Le secteur du bien-être et le marché qui s'est structuré autour est un marché en pleine croissance. Cette croissance s'explique par de nombreux facteurs induits par la société moderne et industrialisée. Compte tenu de l'environnement actuel, cette croissance n'est pas encore prête à ralentir.

Le bien-être est un secteur très étendu, au croisement de plusieurs autres secteurs assez structurés. Une part du tourisme et de l'hôtellerie s'intègre dans le secteur du bien-être. En effet, le tourisme de bien-être est représenté par la thalassothérapie et le thermalisme. L'hôtellerie s'insère dans le secteur du bien-être par le biais des spas. Les spas hôteliers forment un secteur encore relativement peu répandu dans le paysage et l'imaginaire du tourisme de bien-être. Perçue comme une simple prestation annexe, la majorité des hôteliers ne sont pas encore conscients des enjeux et de l'impact que peut avoir un spa dans leur établissement.

C'est pour cela que cette étude, à travers différentes hypothèses, a tenté de répondre à la problématique suivante : en quoi le bien-être est-il une opportunité de marché pour les hôteliers ? Plus précisément, l'étude s'est consacrée aux spas. Les spas sont le produit de bien-être privilégié par les hôteliers. De ce fait, en quoi la création d'un spa est-elle opportune pour un hôtelier ? Il a donc été important de dresser un panorama précis du marché du spa hôtelier en France, en se concentrant notamment sur l'offre et la demande. A partir de là, trois hypothèses ont été émises pour expliquer en quoi le spa, et donc le bien-être, pouvait être une opportunité pour les hôteliers.

La première hypothèse expliquait que, par le spa, un établissement hôtelier pouvait concevoir un nouveau type d'offre, sous la forme de forfaits touristiques. De plus, grâce à ces forfaits touristiques, l'hôtel pouvait être redistribué par de nouveaux

intermédiaires, notamment ceux spécialistes du tourisme de bien-être. La deuxième hypothèse supposait que, par le spa, l'hôtel bénéficiait d'un gain d'image et de notoriété. Cette notoriété pouvait être acquise notamment par le partenariat établi entre l'établissement hôtelier et la marque de cosmétiques utilisée au sein même du spa. Enfin, la dernière hypothèse suggérait que le spa était un moyen d'augmenter son chiffre d'affaires, en étant une source de revenus complémentaires. Cependant, l'investissement nécessaire à la création d'un spa devait également aussi être étudié pour bien se concentrer sur la rentabilité d'un spa pour un hôtel.

Une fois le terrain d'application et la structure d'accueil trouvés, il a fallu s'imprégner du terrain d'étude. Il a fallu comprendre ses caractéristiques et ses spécificités. Grâce aux missions confiées pendant le stage, l'immersion dans le sujet d'étude fut totale. De ce fait, en parallèle d'une méthodologie de recherche développée pour chaque hypothèse, l'observation participante fut une méthodologie omniprésente pour cette étude. Afin de compléter l'observation participante, une méthodologie de recherche propre à chaque hypothèse a été développée. Compte tenu de la diversité des hypothèses, se sont à la fois des méthodes d'analyse quantitative et qualitative qui ont été utilisées. Cette méthodologie a donc permis d'obtenir des résultats concrets et mesurables.

Une fois les résultats obtenus, certaines hypothèses ont pu être vérifiées et d'autres infirmées. Cependant les résultats s'appliquent au terrain et à la structure d'accueil, qui possèdent tous deux leurs propres spécificités. A la suite de ces résultats, des suggestions d'actions concrètes ont été présentées afin d'optimiser le spa Le Pavillon de Graine de Pastel. Ces actions sont relativement simples et peu couteuses en raison du projet d'agrandissement de l'hôtel prévu dans environ trois an. Ces actions sont donc des actions à court terme.

Enfin, pour généraliser les résultats et pour pouvoir donner quelques conseils et préconisations pour l'ensemble de la profession hôtelière, une méthodologie en entonnoir a été adoptée. En effet, à partir des résultats obtenus sur un terrain d'application et sur un cas spécifique, des pistes de réflexions ont pu être suggérées. L'important est que le spa s'inscrive dans un projet global qui doit être cohérent et dont l'hôtel doit inspirer le bien-être et le repos.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage :

AMBIEHL Colette., AUJALEU Céline., GALIENNE Gérard. ***Le marché du bien-être et de la remise en forme avec l'eau***. Paris : Éditions Afit, Octobre 2002, 125p.

BARMA Jean-Louis. ***Marketing du tourisme et de l'hôtellerie : études de cas commentées + corrigés***. 3ème et 4ème éditions. Paris : Éditions d'Organisation, 2003 et 2004, 443p.

BRAUDILLARD Jean. ***La société de consommation***. Paris : Éditions Idées Gallimard, 1974, 320p.

DURKHEIM Émile. ***Les formes élémentaires de la vie religieuse. Le système totémique en Australie***. 5ème éditions. Paris : Presses universitaires de France, 1912, 647p.

COUSIN Saskia., RÉAU Bertrand. ***Sociologie du tourisme***. Paris : Éditions La Découverte (coll Repères), 2009, 126p.

FLORIN Agnès., PRÉAU Marie. ***Le Bien-être***. Paris : Editions L'Harmattan, 2013, 296p.

FORSÉ Michel., LANGLOIS Simon. ***Sociologie du bien-être***. Paris : Presses Universitaires de France, 2014, 484p.

FROCHOT Isabelle., LEGOHÉREL Patrick. ***Le marketing du tourisme***. 3ème édition. Paris: Editions Dunod, 2014, 325p.

KARSENTY Laurent. ***Quel management pour concilier performances et bien-être au travail*** ?. Toulouse : Éditions Octarès, 2015, 200p.

LE BRETON David. ***La sociologie du corps***. Paris : Presses Universitaires de France (coll Que sais-je ?), 2012, 128p.

MARQUIS Nicolas. ***Du bien-être au marché du malaise : la société du développement personnel***. Paris : Éditions Presses Universitaires de France, 2014, 212p.

OLSEM Jean-Pierre. ***Bien-être et société***. Besançon : Faculté de droit et des sciences économiques et politiques, 1974, 164p.

ROSELE CHIM Paul., RABOTEUR Joël. ***Le développement du tourisme de santé, de remise en forme et de bien-être (opportunités et potentialité de développement local, le territoire du nord et de l'est grand terre en Guadeloupe)***. Paris : Editions Publibook Université, 2009, 243p.

SERVANT Dominique. ***Gestion du stress et de l'anxiété. 2ème édition***. Issy-les-Moulineaux : Edition Elsevier Masson, 2007, 235p.

Revues scientifiques :

BIGOT Régis., HOIBIAN Sandra. L'évolution du bien-être en France depuis 25 ans : un bilan mitigé, une augmentation des inégalités. ***L'Année sociologique***, 2014, n°64, 236p.

BURHIN François. Tourisme médical. ***Les Cahiers Espaces***, Septembre 2010, n°106, 100 p.

DE BOIVILLE Guy. Spas et tourisme (1ère partie). ***Revue Espaces***, Juillet-Aout 2005, n°228, p. 21-42.

DE BOIVILLE Guy. Spas et tourisme (2ème partie). ***Revue Espaces***, Septembre 2005, n°229, p. 19-46.

FILSER Marc. Le marketing de la production d'expérience. Statut théorique et implications managériales. ***Décisions Marketing***, 28 Octobre 2002, n°28, p.13-22.

Les Cahiers Espaces. ***Eau, santé et bien-être : du tourisme au loisirs***, Décembre 2001, n°72, 131 p.

Les Cahiers Espaces. ***Tourisme de santé, Thermalisme et thalassothérapie***, Octobre 1995, n°43, 128 p.

MENVIELLE Loïck., MENVIELLE William. Le tourisme médical, une nouvelle façon de voyager. ***Revue TÉOROS*****,** 2010, vol 29 n°1**,** p. 109-119

METHAMEM RIM Boudali., ZGHAL Mustapha. L'alliance de marques. ***La Revue des Sciences de Gestion***, 2007, n°223, 140p.

PROULX Luce. Tourisme, santé et bien-être. ***Revue TÉOROS Tourisme et santé***, 24 Mars 2005, 13 p.

Travaux universitaires :

FROT Laura., CABANIER Lisa, PEYROT Sarah. ***Quels sont les impacts du spa sur l'hôtellerie ?.*** Étude de marché. Toulouse : Université Toulouse II Jean Jaurès, Département ISTHIA, 2016, 51p.

FROT Laura., VAYRE Francis (die). ***Avec une société moderne en constante mutation, comment le thermalisme peut-il s'inscrire dans une offre de tourisme de bien-être ?.*** Mémoire de Master 1 Tourisme & Hôtellerie parcours Managament des Industries du Tourisme. Toulouse : Université Toulouse II Jean Jaurès, Département ISTHIA, 2015, 166p.

POSMAN Juliana., PICHON Paul. ***Étude de marché : évolution de spa tourisme ce qui concerne le développement de l'industrie de spa en Grande Bretagne : développement de projet chinalife spa à Londres***. Mémoire de Master 2 Tourisme & Hôtellerie parcours Management des Industries du Tourisme. Toulouse : Université Toulouse II Le Mirail, Département Cétia, 2006, 123p.

SAFFON-PERES Xavier., BARTHE Laurent (die). ***Politiques marketing pour l'hôtellerie indépendante***. Mémoire de Master 2 Tourisme & Hôtellerie parcours Management de l'Hôtellerie et de la Restauration. Toulouse : Université Toulouse II Le Mirail, Département ISTHIA, 2013, 243p.

TREFFEL Alexandre., CLAVERIE Bruno (die). ***Stratégie de différenciation de l'hôtellerie de luxe. Le spa, un outil de différenciation de l'hôtellerie de luxe***. Mémoire de Master 1 Hôtellerie Restauration. Toulouse : Université Toulouse II Le Mirail, Département Cétia, 2007, 64p.

Communications officielles :

AGENCE DE DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE DU BAS-RHIN. Intervention du cabinet Coach Omnium. ***Séminaire sur la thématique du SPA et du bien-être***, 20 Novembre 2008, 11p. [en ligne] Disponible sur http://www.tourisme67.com/espace-pro/compte-rendu-conference-spa-nov-2008.pdf

LEFRET Frédéric. Le Marché de la beauté et du bien-être, analyse et perspectives. 2014, 37p. [en ligne]. Disponible sur http://goo.gl/ScxnZG.

MKG CONSULTING. Le marché du bien-être et de la remise en forme avec l'eau, dans les domaines du tourisme et des loisirs. Une réflexion sur les potentiels de clientèles et les moyens à mettre en œuvre pour les capter. ***Journée techniques sur le thème de***, Mardi 5 Février 2002, 24 p. [en ligne]. Disponible sur cdt64.media.tourinsoft.eu/upload/Le-marche-de-la-thalasso.pdf

OCDE. Éléments subjectifs du bien-être. ***Séminaire sur le Programme d'élaboration des indicateurs sociaux de l'OCDE***, 15-17 Mai 1972, 224p.

XERFI700. ***Thermalisme, Thalassothérapie et spa***. 2012, 126p.

TABLE DES ANNEXES

Annexe A : Extrait de la carte des soins du spa Sensoria by Nuxe de l'hôtel Mercure Sensoria 167
Annexe B : Offre des spas hôteliers à Bordeaux 168
Annexe C : Offre des spas hôteliers à Lyon 170
Annexe D : Offre des spas hôteliers à Toulouse 172
Annexe E : Offre des spas hôteliers à Paris 173
Annexe F : Photographies du spa Le Pavillon de Graine de Pastel 176
Annexe G : Carte des soins du spa Le Pavillon de Graine de Pastel 177
Annexe H : Fiche de poste Spa Manager 185
Annexe I : Tableau veille concurrentielle 186
Annexe J : Analyse comparative des concurrents de l'hôtel-spa Le Belvédère 190
Annexe K : Forfaits touristiques proposés par l'hôtel Le Belvédère 192
Annexe L : Guide d'entretien sur les forfaits touristiques 195
Annexe M : Guide d'entretien pour les charges de fonctionnement 196
Annexe N : Guide d'entretien coût d'investissement 197
Annexe O : Maquette d'un flyer pour capter la clientèle extérieure à l'hôtel 198

Annexe A : Extrait de la carte des soins du spa Sensoria by Nuxe de l'hôtel Mercure Sensoria

ESCAPADE RÊVE DE MASSAGES

DREAM MASSAGES ESCAPE
An ideal program for massages addicts.*

Un programme idéal pour les inconditionnels de massages*.

- NUXE MASSAGE® CRÂNIEN CHARISMATIC® _ 45 MIN
- NUXE MASSAGE® PIERRES CHAUDES _ 45 MIN
- NUXE MASSAGE® CALIFORNIEN _ 1H15
- NUXE MASSAGE® ÉNERGIE _ 1H15

370 €

ESCAPADE SILHOUETTE DE RÊVE

DREAM SILHOUETTE ESCAPE _ Expert contouring techniques for a perfect body.

Des techniques de minceur expertes pour un corps de rêve.

- DEUX BAINS HYDROMASSANT** _ 15 MIN x 2
- DEUX DOUCHES À AFFUSION** _ 15 MIN x 2
- DOUCHE SOUS MARINE** _ 15 MIN
- SOIN CORPS RÉVÉLATEUR D'ÉCLAT IMMÉDIAT _ 45 MIN
- DEUX SOINS CORPS BODY MINCEUR _ 1H15 x 2
- NUXE MASSAGE® ÉNERGIE _ 1H15

488 €

L'ESCAPADES DE 4 À 5 JOURS

4 TO 5 DAYS ESCAPE

ESCAPADE PRODIGIEUSE®

PRODIGIEUSE® ESCAPE
An exceptional treatments selection for a radiant beauty escape. A must !

Une sélection de soins d'exception pour une grande escapade beauté. Un must !

- BAIN MICROBULLES** _ 15 MIN
- BAIN HYDROMASSANT** _ 15 MIN
- DOUCHE À AFFUSION** _ 15 MIN
- MODELAGE DU DOS SOUS AFFUSION** _ 20 MIN
- SOIN VISAGE D'EXCEPTION AUX FLEURS ET AUX PLANTES PRÉCIEUSES _ 1H15
- SOIN CORPS RÊVE DE MIEL® _ 1H15
- NUXE MASSAGE® CALIFORNIEN _ 1H15
- NUXE MASSAGE® PRODIGIEUX® SENSORIA _ 25 MIN
- NUXE MASSAGE® JAMBES DÉLASSÉES _ 25 MIN

515 €

Source : http:// www.mercuresensoria.com

Annexe B : Offre des spas hôteliers à Bordeaux

NOM DE L'HÔTEL	MARQUE COSMÉTIQUE	ÉQUIPEMENTS	TYPES DE SOINS
HÔTEL DE SEZE 4*	Label Spas de France Beauty Awards 2015	▪ 1 Hammam, ▪ 1 Sauna, ▪ 1 Jacuzzi, ▪ 1 Douche Expérience, 1 Douche Ecossaise, ▪ 1 Fontaine de glace, ▪ 1 Espace Fitness	Soins visage, soins corps, modelages, rituels, forfaits groupés
INTERCONTINENTAL BORDEAUX – LE GRAND HOTEL 5*	Spa Nuxe les Bains de Léa	▪ 7 cabines dédiées aux modelages et soins Nuxe les Bains de Léa - dont 2 cabines duo - 1 cabine VIP ▪ 3 cabines de soin humides	Soins du corps, soins d'eau, soins du visage, massages, escapades en duo, mise en beauté
LES SOURCES DE CAUDALIE 5*	Produits Caudalie + vinothérapie (bienfaits de la vigne et du raisin)	NR	Soins signature : visage et corps ▪ Bains et enveloppements ▪ Gommages et modelages ▪ Soins des mains et des pied
HÔTEL GRAND BARRAIL 4*	Cinq Mondes	▪ 1 jacuzzi, ▪ 2 hammams,	Soins visage, soins corps, modelages, rituels, soins minceurs, soins au raisin, journée spa

NOM DE L'HÔTEL	MARQUE COSMÉTIQUE	ÉQUIPEMENTS	TYPES DE SOINS
		▪ 2 saunas, ▪ 1 espace repos en zone humide ou sèche, ▪ des cabines de soins ▪ 1 salle de fitness équipée pour le cardio-training	
CHÂTEAU LATOUR SÉGUR non standardisé	TerreHappy	NR	Soins visage, soins corps, soins mains et pieds, séjours couples

Source : Frot, Cabanier, Peyrot, 2015

Annexe C : Offre des spas hôteliers à Lyon

NOM DE L'HÔTEL	MARQUE COSMÉTIQUE	ÉQUIPEMENTS	TYPES DE SOINS
COUR DES LOGES 5*	Pure Altitude	▪ Bande de nage ▪ Jacuzzi ▪ Douches ludiques ▪ Saunas ▪ Hamman ▪ Salle de repos ▪ Salle de Fitness	Soins visage signature, soins corps signature, enveloppements et gommages, soins-massages
HÔTEL LYON MÉTROPOLE 4*	NR	Plus de 2 500 m2 d'installations dédiées à la détente : ▪ piscine intérieure de 25m, ▪ piscine extérieure olympique ▪ sauna hommes et sauna femmes, ▪ jacuzzi, ▪ hammam oriental, ▪ parcours d'hydromassages chauffé à ciel ouvert, ▪ institut de beauté & massages, ▪ salle de cardio-training, ▪ 4 courts de tennis en intérieur et extérieur, ▪ espace de ressourcement	Privatisation de l'Espace Iyashi possible soins visages, soins corps
HOTEL CARLTON LYON 4*	Cinq Mondes	▪ Spa ▪ Hamman	Soins et modelages du monde entier

NOM DE L'HÔTEL	MARQUE COSMÉTIQUE	ÉQUIPEMENTS	TYPES DE SOINS
PAVILLON DE LA ROTONDE 5*	Sothys	900 m² ▪ Espace eau (piscine chauffée et jacuzzi) ▪ Espace chaleur : hamman au diffuseur d'huiles essentielles et sauna ▪ Espace forme : salle de fitness entièrement équipée ▪ Espace soin : véritable moment de détente	Soins signature, modelages sur-mesure, modelages ciblés, soins corps, escapades, bar à ongles, soins esthétiques, espace aquatique
VILLA FLORENTINE 5*	Omnisens	▪ 1 Piscine et jacuzzi panoramiques chauffés ▪ 1 Hamman ▪ 1 Sauna ▪ 1 Salle de cardio-training	Soins corps, soins visages non médicalisés et non para-médicalisés

Source : Frot, Cabanier, Peyrot, 2015

Annexe D : Offre des spas hôteliers à Toulouse

NOM DE L'HÔTEL	MARQUE COSMÉTIQUE	ÉQUIPEMENTS	TYPE DE SOINS
HÔTEL PALLADIA 4*	Le Spa	▪ Spa de 300m2 ▪ Hammam ▪ Jacuzzi ▪ 1 espace de relaxation ▪ Matelas de massage ▪ CelluM6	Massages du monde, soins visage, soins minceurs, packages thématisés Orient, épilations
GRAND HOTEL DE L'OPÉRA 4*	Terre de Jade	▪ Sauna ▪ Hammam	Soins classiques (visage, corps, massage à consonance asiatique), soins minceurs, coaching
RADISSON BLU AIRPORT 4*	Blu Spa, marque Sothys	▪ Jacuzzi ▪ Sauna ▪ Hammam ▪ Cabines	Traitements intensifs visage, modelages sur mesure, soins hommes, package 2 soins, soins esthétiques (épilation, maquillage)
LA COUR DES CONSULS 5*	Graine de Pastel	▪ 4 cabines ▪ 1 hammam	Soins du visage (beauté et anti-âge), gommage, massages (locaux ou orientaux ou ciblé), soins pour Monsieur, soins esthétiques (épilation, mains et pieds), des packages

Source : Frot, Cabanier, Peyrot, 2015

Annexe E : Offre des spas hôteliers à Paris

NOM DE L'HÔTEL	MARQUE COSMÉTIQUE	ÉQUIPEMENTS	TYPE DE SOINS
MAJESTIC HÔTEL SPA 5*	Le Majclub, marque Matis	▪ Hammams ▪ Saunas ▪ 450m2 ▪ Piscine 14x5m	Gommages, modelages, un package 3 soins, soins beauté expert, package autour du hammam, package soins + gourmandise
INTERCONTINENTAL PARIS LE GRAND 4*	L'i-Spa, marque Algotherm	NR	NR
SAINT JAMES ALBANY HOTEL SPA 4*	Spa Deep Nature, marque Algotherm	▪ 500m2 ▪ Piscine 4x15m, Hammam ▪ 5 cabines ▪ Jacuzzi	Cure de soins, soins visage, soins corps, massages, soins enfants, package duo ou solo, soins esthétique
HÔTEL BARRIERE LE FOUQUETS 5*	U Spa Barriere Shiseido, marque Shiseido	▪ Sauna ▪ 2 hammams ▪ 750m2 ▪ 8 cabines ▪ Piscine 15x6m ▪ Parcours aquatique	Soins visage, soins corps, soins homme, modelage (détente ou énergétique), package, soins enfant, beauté mains et pieds, épilation
HÔTEL THE PENINSULA 5*	Spa Peninsula, Sattva by Simply Peninsula Subtle Energies, une gamme pionnière de produits de l'aromathérapie ayurvédique en provenance d'Australie	▪ 1800m2 ▪ Piscine 20m	Package, soins visage, soins hommes, massages, soins spécifiques corps

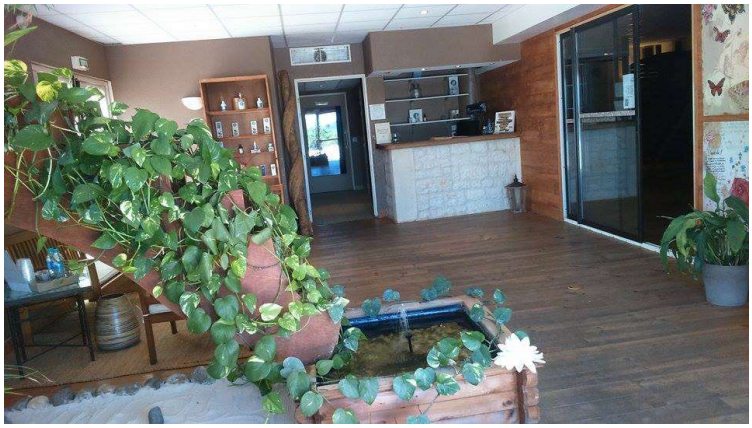
NOM DE L'HÔTEL	MARQUE COSMÉTIQUE	ÉQUIPEMENTS	TYPE DE SOINS
MANDARIN ORIENTAL PARIS 5*	Spa Mandarin Oriental, Mandarin Oriental développée par Aromatherapy Associates	▪ 900m2 ▪ 7 suites individuelle dotées de douche hammam dont 3 avec jacuzzi, hammam, piscine 14m	Rituels d'au moins 2h20, modelages, soins corps, soins visage
SHANGRI-LA PARIS 5*	Plusieurs marques : Carita, Kos et Thémaé	▪ Piscine 6x15 ▪ Cabines avec douche, hammam et coiffeuse.	Soins visage, soins corps, modelages
FOUR SEASON HOTEL GEORGE V 5*	NR	NR	Massages, soins visage, soins signature autour de Marie Antoinette et de la capitale, soins corps amincissant, soins cellulaires, salon de coiffure
MEYERHOLD HOTEL AND SPA 4*	Payot	▪ 2 cabines ▪ Hammam	Soins visage, soins corps, soins corps, modelages, packages, soins esthétiques
HÔTEL SPA LA BELLE JULIETTE 4*	Spa Belle Juliette, marque Maria Galland et Phytomer	▪ Hammam ▪ Petit bassin	Soins visage, soins corps, soins esthétiques,

NOM DE L'HÔTEL	MARQUE COSMÉTIQUE	ÉQUIPEMENTS	TYPE DE SOINS
HOTEL PARIS BASTILLE LE BOUTET BY M GALLERY 5*	NR	▪ Piscine et 2 cabines, sauna, hammam	NR

Source : Frot, Cabanier, Peyrot, 2015

Annexe F : Photographies du spa Le Pavillon de Graine de Pastel

Accueil



Espace relaxation

Vestiaires

Cabine de soins

Source : Frot, 2016

Annexe G : Carte des soins du spa Le Pavillon de Graine de Pastel

INSTITUT & CENTRE DE BIEN-ÊTRE

TERRACOTTA

L'INSTITUT
Graine de Pastel

Notre établissement est un espace de sérénité, de relaxation et de ressourcement.
Pour conserver la tranquillité de cet environnement, nous vous demandons de respecter l'intimité d'autrui, de ne pas parler fort et de désactiver tout appareil de communication qui pourrait être jugé dérangeant.

Vous remarquerez que dans l'enceinte du spa, les chaussures ne sont pas admises et qu'il convient de marcher pieds nus.

Si nous avons réservé pour vous un créneau horaire, nous vous remercions par avance de venir à l'accueil du Spa cinq minutes avant votre rendez-vous. Sinon n'hésitez pas à venir réserver vos soins à la réception.

Pour tous les soins corps ou l'accès au jacuzzi ou sauna, une douche préalable est obligatoire. Pensez à pendre celle-ci dans votre chambre ou sur place en prenant quelques minutes supplémentaires.

L'utilisation de nos installations se fait sous votre responsabilité exclusive, aucune surveillance spécifique n'étant assurée.

Vous reconnaissez avant toute utilisation de nos installations être en parfaite santé et ne connaître aucune contre-indication médicale vous interdisant l'utilisation de ces équipements.

La pratique des activités d'un SPA n'est pas sans conséquence pour la santé selon les individus. Nous invitons les usagers à la prudence et à se renseigner sur cette pratique auprès de leur médecin surtout dans certaines situations (grossesse, allergies, blessures, problèmes circulatoires , problèmes cardiovasculaires, diabète, obésité…).

Vous allez maintenant découvrir notre carte de soins. Nous vous invitons à choisir vos soins après lecture de celle-ci et de préciser à la réception quels soins vous avez choisi.

Nous espérons que vous allez profiter de ces moments et que vous pourrez vous déconnecter pour ne penser qu'à vous et votre bien-être.

Prestations accessibles dans les « forfaits 30 minutes »

- Gommage Gascon (30 min)
- Modelage détente personnalisé (30 min)
- Promenade au pays du pastel (30 min)
- Soin coup d'éclat (30 min)
- Soin des mains (30 min)
- Soin épaules et dos (30 min)
- Modelage crânien (30 min)
- Réflexologie plantaire (30 min)

Prestations accessibles dans les « forfaits 45 minutes »

- Gommage Gascon (45 min)
- Modelage détente personnalisé (45 min)
- Modelage Tonique (45 min)
- Soin visage personnalisé (45 min)
- Soin des pieds (45 min)
- Modelage aux coques de Cocagne -dos seulement- (45 mn)
- Soin des mains (45 min)
- Modelage crânien, mains & pieds (45 min)
- Soin épaules et dos (45 min)

Prestations accessibles dans les « forfaits 60 minutes »

- Modelage détente personnalisé (60 min)
- Modelage Tonique (60 min)
- Gommage & Modelage (60 min)
- Modelage Californien (60 min)
- Modelage aux coques de Cocagne (1H15)
- Soin visage personnalisé (60 min)
- Soin anti-âge (60 min)

L'INSTITUT

Graine de Pastel

Soins Corps Graine de Pastel

Modelage Tonique (45 min * ou 60 min *) — 57 € / 74 €

Le modelage sportif par excellence, idéal pour retrouver l'énergie! Grâce à l'Huile de Cocagne associée à des points de pression profonds, ce soin libère les tensions, détend les muscles, et facilite la récupération physique.

Gommage & Modelage (60 min *) — 74 €

Soin complet avec une double action exfoliante et relaxante pour une peau douce et hydratée.

Modelage aux coques de Cocagne (45 min * ou 1H15 *) — 65 € / 85 €

Ce modelage profond alterne des gestes à mains nues et des pressions rotatoires avec nos balles de massage évoquant les Cocagnes. Le corps entier est sollicité : zones de tension, massage crânien, voûte plantaire, rien n'est oublié. Ce soin ciblé est idéal pour activer la circulation sanguine et retrouver un bon tonus musculaire .
Le modelage en 45 mn se concentre sur la face dorsale.

Rituel Nuances de Pastel (1H30) — 95 €

Tout commence par un gommage profond qui prépare la peau à recevoir notre enveloppement détoxifiant et apaisant, pour finir par une réhydratation entière du corps... Un moment magique pour votre corps…

L'INSTITUT

Graine de Pastel

Soins Visage Graine de Pastel

Promenade au pays du pastel (30 min *) — 37 €

Découvrez la merveilleuse légende du pastel au cours de ce soin visage original… Plongez-vous au cœur de l'histoire grâce au conte musical qui accompagne ce moment de douceur. Un gommage suivi d'un masque laissent la peau lisse et reposée.

Soin coup d'éclat (30 min *) — 37 €

Idéal pour retrouver un teint éclatant et lumineux, ce soin débute par un gommage en profondeur, qui affine et lisse le grain de peau. Il se poursuit par un modelage du visage pour une peau douce et repulpée.

Soin visage personnalisé (45 min *) — 57 €

Un soin qui sera totalement adapté à votre peau.

L'INSTITUT

Graine de Pastel

Soins Visage Graine de Pastel

Soin visage personnalisé (60 min *) 74 €

Apaisant : *Pour les peaux sensibles nécessitant confort et apaisement. Ce soin calme les sensations d'irritation et atténue les rougeurs diffuses.*

Détoxifiant : *Pour les peaux fatiguées en manque de vitalité : le teint est lumineux, frais, éclatant.*

Hydratation-nutrition : *un soin parfait pour les peaux déshydratées ou sèches souhaitant retrouver luminosité et confort.*

Purifiant : *Pour les peaux mixtes et grasses, ce soin visage désincrustant et matifiant permet de retrouver une peau visiblement plus nette, fraîche et saine.*

Soin anti-âge* (60 min *) 74 €

Pour les peaux en quête de fermeté et de tonicité. Le visage paraît plus jeune, les traits sont lissés, le teint est éclatant.

** Nos soins anti-âge sont le fruit de plusieurs années de recherches et reposent sur un extrait de protéines de pastel breveté pour ses capacités régénératrices des cellules de l'épiderme. Brevet déposé : +22% d'augmentation de la synthèse naturelle des collagènes (prix de l'innovation INPI).*

INSTITUT & CENTRE DE BIEN-ÊTRE

TERRACOTTA

Soins Corps

Modelage aux pierres chaudes (60 min * ou 90 min) — 85 € / 105 €

L'utilisation de galets volcaniques de basalte noire qui sont disposés sur les points de tension le long des méridiens du corps permet de rééquilibrer le flux de l'énergie du corps, de cibler certains points de tension du corps, afin de les soulager.

(soin à réserver à l'avance pour permettre la préparation des pierres)

Modelage Lomi-Lomi (60 min *) — 74 €

Relaxant, harmonisant et stimulant à la fois, le massage Lomi Lomi se donne avec les mains, les avant-bras, le bout des doigts, les coudes et les articulations des doigts,il détend, vivifie, purifie et nourrit.

Modelage Californien (60 min *) — 74 €

Ce modelage se caractérise par de longs mouvements fluides et harmonieux, des manœuvres d'effleurage qui sculptent et enveloppent le corps .

Soins Amincissants

Pressothérapie - *Soin « anti jambes lourdes »* (45 min *) — 37 €

Starvac (45 min *) — 55 €

Affine la silhouette, réduit l'aspect peau d'orange et restaure l'élasticité de la peau

Forfait Starvac

10 séances Starvac + Sauna — 450 €

15 séances Starvac + Sauna — 650 €

INSTITUT & CENTRE DE BIEN-ÊTRE

TERRACOTTA

Soins Ciblés Mains, Crâne & Pieds

Soin des mains (30 min ✱, 45 min ✱)	37 € / 45 €
Soin des pieds (30 min ✱, 45 min ✱)	37 € / 45 €
Modelage crânien (30 min ✱)	37 €
Modelage crânien, mains & pieds (45 min ✱)	57 €
Soin épaules et dos (30 min ✱, 45 min ✱)	40 € / 57 €

Épilations Femme

Sourcils : entretien, ligne	8 €, 12 €
Lèvres ou menton	8 €
Sourcils + lèvres	12 €
Sourcils + lèvres + menton	18 €
Aisselles	10 €
Maillot simple, brésilien, semi-intégral, intégral	10, 15, 20, 22 €
1/2 jambes, cuisse, 3/4 jambes, jambes entières	15, 17, 22, 25 €
1/2 bras, bras	10 €, 14 €
Forfaits : 1/2 jambes+maillot+aisselles*	30 €
Forfaits : Jambes entières+maillot+aisselles*	40 €

**supplément maillot brésilien : 3 €, maillot semi-intégral : 5 € et supplément maillot intégral : 7 €*

Annexe H : Fiche de poste Spa Manager

EMPLOI HÔTELLERIE RESTAURATION

2546 offres d'emploi de restaurants, hôtels, cafés
10926 CV de moins de 30 jours

BIEN-ÊTRE ET LOISIRS

SPA MANAGER

Ses responsabilités principales :
- Sous la direction d'un centre de balnéothérapie avec ou sans hôtel-restaurant ou dans un hôtel-restaurant de luxe avec un espace SPA, le **Spa manager**, gère une équipe de 6 à 15 collaborateurs (sauf quelques grands établissements où l'équipe peut être plus importante). Il est responsable du bon fonctionnement du Spa, de sa rentabilité, de la satisfaction des clients, et des compétences de son équipe de collaborateurs.

Son métier :
- Gérer le spa comme un véritable centre de profit.
- Responsable de la commercialisation du Spa.
- Assurer le suivi des caisses, le suivi financier et les statistiques de fréquentation.
- Gestion opérationnelle de l'équipe d'esthéticiennes et parfois professeurs de remise en forme.
- Gérer la planification des soins.
- Veiller au respect du protocole de soin et au bon déroulement de la réalisation des soins.
- Gérer les relations avec les fournisseurs.

Ses qualités principales :
- Bonnes connaissances de l'esthétique, de la remise en forme.
- Bon gestionnaire.
- Bon manager.
- Connaissance des techniques commerciales et de marketing.

Principaux diplômes et niveaux de formation :
- BTS Esthétique gestion et techniques commerciales ou Master 2 Hôtellerie avec un complément de formation en esthétique.

Son évolution :
- Responsable d'un Spa plus important.
- Création de son propre SPA.
- Gestion de plusieurs Spa.

Son salaire :
Fourchette : à partir de 2 500 euros bruts, sachant qu'il est très variable en fonction du type d'établissement et de l'équipe à manager.

Retrouver tous les articles Spécial 'carrières et salaires'

Source : L'Hôtellerie Restauration

Annexe I : Tableau veille concurrentielle

Nom de l'hôtel	Catégorie	Localisation	Spa	Marque	Equipements	Soins visage	Soins corps	Forfaits
Le Saint Cirq	3*	Tour-de-Faure	_____	Phyt's	Piscine intérieure, Hammam, Sauna, Douche sensorielle	4 soins visage (45" = 60€) (60" = 70€) (90" = 90€)	1 gommage et 1 massage du dos (30" = 40€) ; 1 massage (1h = 65€)	18€ entrée au spa (a ajouté aux soins à la carte)
								4 Escapades (rituels) (60" = 70€) (90" = 90€)
Pavillon du Châteaux	4*	Garrevaque	Les soins de Colette	_____	Hammam, Spajet, baignoire bouillonante	3 soins du visage (60" ou 75") dont un complet avec modelage Phytomer (105")	1 gommage & modelage (50"), 1 enveloppement (30"), 2 manucures	Rituel 160" à 120€
							10 longs massages (50" à 120") inspiration bali (de 85€ à 180€)	1 nuit + 2 petis dejs + 2 soins de 45" = 355€
							soins minceur	Formule Détente (75" = 80€) (120" = 120€) (180" = 135€)
Le moulin de Moissac	3*	Moissac	Miroir du Moulin	Phyt's	Sauna, Hammam, Jacuzzi	11 soins du visage (moyenne 1h15 et entre 58€ et 62€)	6 massages de 55min à 1h30 allant de 66€ à 110€	1 nuit en chambre exé + 2 petits dejs + 2 diners + 2 soins de 45 min +

								2 kits spas + accès ED = 315€ ;
						séances peeling et lifting sans chirurgie	3 gommages de 35 min ou 55min allant de 37€ à 62€	cures soins minceur
							1 enveloppement (3 parfum aux choix) de 55 min à 55€	
Abbaye des Capucins	4*	Montauban	Le Spa des Capucins	Carita + Luccia Rapetti	Sauna, Hammam	22 soins visage, dont 5 avec appareils	14 modelages du monde (moy 76€)	Formule Journée (à partir de 200€) ; semaine (600€) ; 3 jours (400€)
							soins amincissement (moy 90€ la séance)	Formule 1, 2 ou 6 nuit (soins simples) 1 nuit + petit dej + 1h40 de soins = 150€
Le Rex Hotel	4*	Tarbes	Spa Dorothée	Baïja	_____	3 soins visage (40",1h,1h45) de 45€, 75€ ou 85€	2 massages (30" = 45€), 1 reflexo plantaire, 1 massage entier 1h ou 1h30 (75€ ou 95€)	Rituel (1h30 = 95€) (2h30 = 135€)

Hôtel La Rivière	3*	Entraygues sur Truyère	_____	_____	Hammam, Sauna, 1 Jacuzzi	pas de soins visage	3 modelage (pierre chaude 50" = 70€) (30" = 47€) (californien = 50" = 60€) (reflo plantaire = 45" = 50€)	Pas de forfait avec soins inclus, juste accès à l'ED. 1 nuit + 2 petits dejs + 2 diner = 128€
Hôtel Abbaye Ecole de Sorèze	3*	Sorèze	_____	LC Bio pour le visage	Sauna, piscine intérieure	5 soins du visage de 1h (entre 58€ et 72€)	5 soins (2 gom+massage du dos ou entier, 45€ ou 80€), le californien (1h=65€), juste le dos (20"=36#) ou le soin complet du dos (45"=55€)	
Hôtel du Commerce	3*	Saint Gaudens	_____		jacuzzi, hammam, sauna finlandais, douche bithermique, chromothérapie	_____	_____	Forfait 1 chambre individuelle, 1 menu du terroir, 1 petit déjeuner buffet, accès 1h30 au Spa = 108€
Relais du Silence Château de la Falque	3*	Saint Geniez d'Olt	_____	Phyt's	Sauna, hammam, douche sous affusion, spajets	12 soins visage entre 45min et 1h15	4 soins corps Phyts (1h30 = 80€), 2 gommages, 2 soins ciblés, 15 modelages (45" = 55€ 1h = 60€-80€)	

Château de Labro	NC	Onet Le Château		Sothys	Sauna, jacuzzis	3 soins visage dont 1 pour homme (44" = 55€ ; 1h=61€ ; 1h10 = 69€)	1 gommage & modelage entièrement sur-mesure (durée, senteur) 7 soins corps de 1h à 2h15 (70€-132€) 5 modelage de 1h à 74€	

Source : Frot, 2016

Annexe J : Analyse comparative des concurrents de l'hôtel-spa Le Belvédère

Nom de l'hôtel	Points forts	Points faibles	Avantage concurrentiel du Belvédère	Avantage concurrentiel du concurrent
Le Saint Cirq	Soins d'osthéopathie	Accès spa payant, à rajouter sur le prix affiché des soins	Prix (moins cher)	
	Piscine intérieure	Petit gamme		
		Carte peu claire		
Pavillon du Châteaux	Balnéothérapie	Décoration du spa	Massage beaucoup moins cher	Soin corps et visage moins chers
		Gamme étroite	Marque de cosmétique forte	
Le moulin de Moissac	Soins minceur	Décoration vieillotte	Large gamme de soins en termes de prix et de durée	Plus compétitif en termes de prix
Abbaye des Capucins	Très large gamme	Prix	Prix (moins cher)	Notoriété marque Carita
			Carte plus simple	Situé en zone urbaine
Le Rex Hotel	Situation en ville	Pas de soins humides	Plus de choix	Hotel très design
		Petite gamme et soins courts	Notoriété de la marque	
			Soins humides	
Hôtel La Rivière	Prix attractifs	Peu de dispo spa	Spa disponible	Prix des forfaits
		Pas de soins visage	Notoriété de la marque	
		Très petite gamme	Gamme complète	

Hôtel Abbaye Ecole de Sorèze	Piscine intérieure	Petite gamme	Soins plus variés	Originalité du lieu
Hôtel du Commerce	Equipements humides	Pas de soins individuels, juste ED	Gamme complète, soins personnalisés individuels	Equipements humides modernes
Relais du Silence Château de la Falque	Soins signature à la fraise	gamme trop large	Simplicité de la carte	Prix
	Gamme extrêmement larges	Site internet		
	Prix sur les soins longs			
Château de Labro	membre de Châteaux et hôtels collection	uniquement sur réservation	spa plus disponible pour des achats compulsifs	marque sothys

Source : Frot, 2016

Annexe K : Forfaits touristiques proposés par l'hôtel Le Belvédère

Forfait Tout Doux	**165€**
1 chambre standard	
2 menus Inspiration	
2 petits déjeuners	
Forfait Nuances de Pastel	**234€**
1 chambre classic	
2 soins de 30 minutes	
2 kits linge spa	
2 petits déjeuners	
Forfait Gourmand	**260€**
1 chambre exécutive	
2 menus Délectation	
2 petits déjeuners	
Forfait Escapade Amoureuse	**335€**
1 chambre exécutive	
2 menus Délectation	
2 kits linge spa	
2 petits déjeuners	
1 accueil Champagne	
Forfait Détente Absolue	**380€**
1 chambre exécutive	
2 soins de 30 minutes	
2 soins de 45 minutes	
2 kits linge spa	
2 petits déjeuners	
Forfait Bien-être et Gastronomie	**410€**
1 chambre exécutive	
2 menus Délectation	
2 soins de 45 minutes	
2 kits linge spa	
2 petits déjeuners	
Forfait Golf & Nature	**450€**
1 chambre Junior Suite	
2 menus Delectations	
2 petits déjeuners	
2 kits linge spa	
2 green fees au Golf des Roucous	
Forfait Flammes de l'Amour	**520€**
1 chambre exécutive	
2 menus Délectation	
2 soins de 60 minutes	
2 kits linge spa	
1 accueil VIP + champagne	
2 petits déjeuners	

Forfait Spa Expériences	**555€**
1 chambre exécutive	
2 menus Délectation	
2 soins de 45 minutes	
2 soins de 60 minutes	
2 petits déjeuners	
2 kits linge spa	
Forfait Balnéo Cocoon	**590€**
1 chambre balnéo	
2 menus Délectation	
2 soins de 60 minutes	
2 kits linge spa	
1 accueil champagne	
2 petits déjeuners	
Forfait Le Bonheur est dans la Forêt	**680€**
1 chambre Junior Suite	
2 menus Délectation	
2 soins de 60 minutes	
2 soins de 45 minutes	
2 kits linge spa	
1 accueil champagne	
2 petits déjeuners	
Forfait One More Night	**820€**
Jour 1	
2 soins de 45 minutes	
2 kits linge spa	
2 menus Délectation	
1 chambre exécutive	
Jour 2	
2 petits déjeuners	
2 soins de 60 minutes	
2 menus Délectation	
1 chambre exécutive	
Jour 3	
2 petits déjeuners	
Forfait Sérénité Totale	**1120€**
Jour 1	
2 kits linge spa	
2 soins de 45 minutes	
2 menus Délectation	
1 chambre exécutive	
Jour 2	
2 petits déjeuners	
2 soins de 45 minutes	
2 menus Découverte	
2 soins de 60 minutes	

2 menus Délectation	
1 chambre exécutive	
Jour 3	
2 petits déjeuners	
2 soins de 45 minutes	

Source : Le Belvédère, 2015

Annexe L : Guide d'entretien sur les forfaits touristiques

Hypothèse 1 : Le spa, un élément moteur de la forfaitisation touristique ?
Enquêté : employés de réception ayant au moins 1 an d'ancienneté

Thèmes	Sous-thèmes	Questions
Les forfaits touristiques incluant des soins	Vente et réservation de ces forfaits	Selon vous, les forfaits incluant des soins représentent-ils la plus grande part des réservations de soins au spa ?
		Quel en est selon vous ces proportions ?
		Comment expliquez-vous cela ?
	Adéquation offre / demande	Les forfaits touristiques actuellement proposés correspondent-ils à la demande de la clientèle ? Pourquoi
		Comment pourrait-on améliorer cette offre ?
Les tours opérateurs spécialistes du bien-être	Connaissance du marché et des acteurs	Par quel intermédiaire spécialiste du bien-être l'hôtel et le spa sont-ils revendus ?
		En connaissez-vous d'autres même si ils ne commercialisent pas l'hôtel ?
	L'hôtel est les tours opérateurs spécialistes du bien-être	Selon vous, quelle est la proportion des ventes de séjour faites par le tour opérateur Thalasséo durant l'année 2015 ?
		Avez-vous traité personnellement des réservations faites par ce TO ?
		Savez-vous comment cela se passe en détail ?
		Y'a-t-il eu des difficultés particulières avec ce type de réservation ?
		La clientèle est-elle différente des autres canaux de réservation ?
	Une opportunité future	Pensez-vous que c'est opportun pour l'établissement de développer ce type de canaux de distribution ?
		Pourquoi ?

Annexe M : Guide d'entretien pour les charges de fonctionnement

Hypothèse 3 : Le spa, une source de profit complémentaire	
Enquêté : employé de la maintenance technique	

Thèmes	Sous-thèmes	Questions
Coût de fonctionnement	Les équipements humides du spa	Quels sont les équipements du spa qui coûtent le plus cher au quotidien ?
		Pourquoi ?
		Quelle est le coût de la consommation du sauna et des jacuzzis ?
		Y'a-t-il un moyen de réduire ces coûts ?
	Les autres équipements	Combien de temps à durer la rénovation de la salle de réception en spa ?
		A-t-on fait appel à un consultant ou à un cabinet extérieur, comme un architecte ?
Complexité de l'entretien des équipements	Règlementation en vigueure	Il y a-t-il des normes ou des lois à respecter pour ces équipements
		Sont-elles difficiles à respecter et à mettre en oeuvres ?
		Comment pourraient-elles respecter plus facilement ?
		Est-ce que le spa est le service qui vous prend le plus de temps
		Est-ce que vous diriez que c'est au spa que vous rencontrer le plus de difficultés dans votre travail ?
		Que faudrait-il pour réduire ces difficultés ? (outils, formation, temps)
	Informations aux clients	Tout le monde ne peut pas utiliser les équipements, il y a des contres-indications, comment les clients en sont informés ?
		Est-ce que cela vous semble efficace comme moyen d'information ?
		Comment pourrait-on être sûr que les clients soient bien informés ?
	Rénovations éventuelles	Aujourd'hui qu'est ce qui faudrait améliorer dans le spa ?
		Il y a-t'il des travaux ou des rénovations qui sont prévues ?
		Selon, quelles sont ces prochaines rénovations et les investissements prioritaires pour le spa ?
		Combien coûteront t'ils environ ?

Annexe N : Guide d'entretien coût d'investissement

Hypothèse 3 : Le spa, une source de profit complémentaire	
Enquêté : directeur de l'établissement	

Thèmes	Sous-thèmes	Questions
Coût d'investissement	Conception du spa	Comment a été pensé le concept du spa ?
		Avez-vous eu l'aide d'un cabinet extérieur ?
		Comment étaient les lieux avant le spa ?
		Pourquoi avez-vous décidez de faire un spa ?
	Aquisition d'équipement	Quels sont les investissements les plus importants qui ont été fait pour le spa ?
		Comment avez-vous choisit les équipements présents au spa ? Quels ont été les critères ?
	Financement	Quel était le budget de départ ?
		A-t-il été respecté ?
		A combien s'élève le montant total de l'investissement pour le spa ?
		Comment avez-vous financé ce projet ?
	Rénovation	Depuis l'ouverture, il y a-t-il eu des travaux, rénovations faits dans le spa ?
		Il y a-t-il eu des réparations faites sur les équipements ?
Stratégies	Rentabilité	Consideriez vous qu'aujourd'hui le spa est un bon investissement ? Pourquoi ?
		Vous semble t'il rentable ? Pourquoi
		Vous semble t'il optimisé ? Pourquoi ?
	Rénovations éventuelles	Aujourd'hui qu'est ce qui faudrait améliorer dans le spa ?
		Selon vous, quelles sont ces prochaines rénovations et les investissements pour le spa ? A courts termes, moyens termes et longs termes ?
		A combien estimez vous ces investissements ?

Annexe O : Maquette d'un flyer pour capter la clientèle extérieure à l'hôtel

SOINS DU VISAGE

SOINS DU CORPS

MASSAGES BIEN-ÊTRE

SOINS CIBLÉS

4 SOINS SIGNATURE

Le spa dispose de 4 cabines de soins dont 2 duos et est composé d'un sauna traditionnel, de deux jacuzzis chauffés situés en extérieur et d'un espace relaxation avec tisanerie

Graine de pastel

Soins de 30 minutes	37€
Soins de 45 minutes	57€
Soins de 60 minutes	74€

Rituel Nuances de Pastel (1h30) 95€

Tout commence par un gommage profond qui prépare la peau à recevoir notre enveloppement détoxifiant et apaisant, pour finir par une réhydratation entière du corps… Un moment magique.

Modelage Détente aux coques de Cocagne (60 min) 110€

Ce modelage profond alterne des gestes à mains nues et des pressions, des rotations avec nos ballotins évoquant les cocagnes. Le corps entier est sollicité : zones de tension, massage crânien, voûte plantaire, rien n'est oublié. Ce soin ciblé est idéal pour activer la circulation sanguine et retrouver un bon tonus musculaire.

Modelage Détente aux galets de Garonne (75 min) 120€

L'utilisation de galets de Garonne qui sont disposés sur les points de tension le long des méridiens du corps permet de rééquilibrer le flux de l'énergie du corps, de cibler certains points de tension du corps, afin de les soulager.

Soin signature Le Pavillon (2h30) 180€

Ce soin exclusif est composé d'un gommage qui permettra à la peau de retrouver toute sa douceur. S'en suivra un enveloppement puis un modelage pour apaiser toutes les tensions. Enfin, ce soin se terminera par un soin du visage complet, adapté à votre type de peau.

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Schéma méthodologique de la recherche 8
Figure 2: Evolution de la consommation totale de benzodiazépines et apparentés de 2000 à 2012 12
Figure 3: L'environnement concurrentiel des instituts de beauté 25
Figure 4 : Classification du luxe 27
Figure 5 : le tourisme de santé en France 29
Figure 6: Evolution du chiffre d'affaires des établissements de thalassothérapie 37
Figure 7: Part de marché du tourisme de bien-être selon le chiffre d'affaires (en millions d'euro) 38
Figure 8 : les attentes des touristes de bien-être 39
Figure 9: Le continuum de la production de l'expérience 42
Figure 10: Répartition des hôtels avec spa selon la gamme d'hôtel 46
Figure 11 : Répartition des spas selon le milieu d'implantation 47
Figure 12 : Répartition des spas en fonction de leur typologie 51
Figure 13 : zone de chalandise de l'hôtel Le Belvédère (1 heure de voiture) 82
Figure 14 : Carte hiérarchiques des motivations d'achat de cosmétiques biologiques106
Figure 15 : Répartition des ventes de forfaits touristiques comprenant des soins en Juillet 2015 118
Figure 16: Evolution du chiffre d'affaires des forfaits touristiques et de celui de l'hôtel Le Belvédère 119
Figure 17 : Résultats du questionnaire à la question « Comment avez-vous connu l'hôtel le Belvédère ? » 125
Figure 18 : Résultats du questionnaire à la question « A quelle fréquence diriez-vous que vous fréquentez les spas ou les instituts de beauté pour des soins de bien-être (soins visage, soins corps, modelages) ? » 128
Figure 19 : Résultat à la question du questionnaire « Connaissez-vous d'autres marques de produits cosmétiques utilisées dans un spa ? » 130
Figure 20 : Résultats à la question du questionnaire « Selon vous, comment la marque Graine de Pastel influence t'elle l'image de l'hôtel Le Belvédère ? » 132
Figure 21 : Evolution du chiffre d'affaires du spa Le Pavillon de Graine de Pastel 136
Figure 22 : Taux de variation du chiffre d'affaires du spa entre 2012 et 2015 137
Figure 23 : Evolution de la part du chiffre d'affaire du spa dans celui de l'hôtel Le Belvédère 138
Figure 24 : Evolution de la part de la vente de produits complémentaires dans le chiffre d'affaires du spa 139
Figure 25 : Logo de l'hôtel Le Belvédère 142

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Typologie de consommateur spa 41
Tableau 2 : Typologie et caractéristiques des hôtels spa 44
Tableau 3: Typologie des spas et caractérisitques 53
Tableau 4 : Analyse SWOT hôtel spa Le Belvédère (partie 1) 73
Tableau 5 : Répartition des hôtels avec espace bien-être en Midi-Pyrénées 81
Tableau 6 : Analyse SWOT hôtel spa Le Belvédère (complète) 84
Tableau 7 : Classement des critères de sélection dans le choix d'un hôtel pour les clients de l'hôtel Le Belvédère 126

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS **5**

SOMMAIRE **6**

INTRODUCTION GÉNÉRALE **7**

PARTIE I - Tourisme de bien-être et hôtellerie, une rencontre sous de multiples formes **9**

Chapitre 1 Le bien-être, une notion de plus en plus actuelle 11

1.1 Le bien-être, un nouveau besoin amplifié par la société moderne 11

1.1.1 Une société de plus en plus anxiogène 11

1.1.2 Le corps, premier objet de consommation 13

1.1.3 Un besoin de ressourcement 15

1.2 Le bien-être, une prise de conscience collective 17

1.2.1 Le bien-être des salariés, une préoccupation majeure des managers 17

1.2.2 Un rejet de la médecine traditionnelle 19

1.2.3 Une rupture avec le quotidien 20

1.3 Un marché dont les frontières sont peu délimitées 22

1.3.1 Le bien-être, une notion subjective 22

1.3.2 Le bien-être au croisement de plusieurs marchés 24

1.3.3 Le bien-être, un marché réservé au luxe ? 26

Chapitre 2 Le bien-être, une opportunité pour le tourisme 29

2.1 L'eau, élément central du tourisme de bien-être 29

2.1.1 Du tourisme de santé au tourisme de bien-être 29

2.1.2 Les pratiques touristiques liées à l'eau 32

2.1.3 Le spa, un nouveau mode de soins par les eaux 34

2.2 Le marché du tourisme de bien-être en France 35

2.2.1 Un marché prédominé par la thalassothérapie ? 35

2.2.2 La clientèle spa, une clientèle diversifiée aux attentes multiples 38

2.2.3 Un produit adapté au marketing expérientiel 41

2.3 Le spa, produit de bien-être privilégié des hôteliers 43

2.3.1 Le spa, un produit compatible avec tous types d'hôtels 43

2.3.2 Le marché des spas hôteliers en France 45

2.3.3 Une démocratisation du spa dans les autres hébergements touristique 47

Chapitre 3 Les spas hôteliers, un avantage concurrentiel 50

3.1 Le spa, un élément moteur de la forfaitisation touristique 50

3.1.1 Définition du forfait touristique 50

3.1.2 Du Day Spa au spa de destination 51

3.1.3 Une commercialisation propice à l'intermédiation 53

3.2 Le spa, un vecteur d'image et de notoriété 54

3.2.1 La stratégie d'alliance de marque 54

3.2.2 Un gage de qualité 56

3.2.3 Une innovation de produit infinie 57

3.3 Le spa, une source de profit complémentaire 60

3.3.1 Un outil du yield management 60

3.3.2 Des coûts d'investissement et de fonctionnement élevés 62

3.3.3 L'importance de la clientèle extérieure 63

PARTIE II - Le cas de l'hôtel Le Belvédère et de son spa Le Pavillon de Graine de Pastel 67
Chapitre 1 Présentation du terrain d'application 69
1.1 La structure d'accueil : l'hôtel Le Belvédère *** 69
1.1.1 L'organisation et le fonctionnement de la structure 69
1.1.2 De nombreux partenaires de commercialisation 70
1.1.3 La concurrence locale 72
1.2 Le spa Le Pavillon de Graine de Pastel : une nouvelle entité 73
1.2.1 Un spa à taille humaine 73
1.2.2 Une marque de cosmétiques authentique 75
1.2.3 Un développement des produits limités 76
1.3 Le tourisme de bien-être sous toutes ses formes 78
1.3.1 Un territoire aux ressources naturelles riches 78
1.3.2 Une visibilité de l'offre de spa hôtelier limitée 79
1.3.3 Le Tarn et Garonne, un département propice au calme et au repos 82
Chapitre 2 La fonction polyvalente du spa manager 85
2.1 Assurer le service au client 85
2.1.1 L'accueil, une phase décisive 85
2.1.2 Le conseil, une prise en charge du client 86
2.1.3 L'entretien des locaux, un gage de qualité 88
2.2 Manager et encadrer, responsable qualité 89
2.2.1 Gestion des ressources humaines 89
2.2.2 Respect des protocoles et législation en vigueur 91
2.2.3 Coordination entre les services 92
2.3 Optimisation du chiffre d'affaires 94
2.3.1 Recherche de nouveaux clients 94
2.3.2 Développement des ventes complémentaires 95
2.3.3 Optimisation du planning de soins 96
Chapitre 3 Proposition de méthodologies pour une recherche multiaxes 99
3.1 Les forfaits touristiques, une offre à succès ? 99
3.1.1 Présentation des forfaits et analyse du chiffre d'affaires 99
3.1.2 Analyse de la concurrence 100
3.1.3 Etude et analyse de la stratégie de commercialisation des forfaits touristiques 102
3.2 Les clients, acteurs indispensables du succès 103
3.2.1 La décision d'achat des consommateurs 103
3.2.2 Etude d'image de la marque de cosmétiques Graine de Pastel 105
3.2.3 Echantillonnage et mode d'administration du questionnaire 107
3.3 Etude de la rentabilité du spa Le Pavillon de Graine de Pastel 108
3.3.1 Analyse de données secondaires 108
3.3.2 Analyse du chiffres d'affaires 110
3.3.3 Analyse des coûts d'investissement et de fonctionnement 111

PARTIE III - Une méthodologie en entonnoir : résultats de l'étude et préconisations 115
Chapitre 1 Présentation des résultats de l'étude sur le terrain d'application 117
1.1 Les forfaits touristiques, une offre spécifique pour des clients spécifiques 117
1.1.1 Un chiffre d'affaires constant 117
1.1.2 Des stratégies différentes 119
1.1.3 Une commercialisation par intermédiaire non adaptée 122
1.2 Le spa, une prestation annexe décisive pour la clientèle 124

1.2.1 L'importance de la présence du spa dans le choix de l'hébergement 124
1.2.2 Une clientèle peu adepte du bien-être 127
1.2.3 Une marque non déterminante pour l'hôtel 129
1.3 Le spa, un revenu crucial pour la saison hivernale 132
1.3.1 La nécessité d'un produit fini 132
1.3.2 Une source de revenus complémentaire non négligeable 135
1.3.3 Un développement des ventes complémentaires difficiles 139
Chapitre 2 Proposition d'actions pour la structure d'accueil et préconisations pour l'ensemble de la profession 142
2.1 Stratégies pour une optimisation du taux d'occupation du spa 142
2.1.1 Améliorer le taux de captage de la clientèle interne 142
2.1.2 Développement de la clientèle extérieure 144
2.1.3 Instauration d'un yield management interne 146
2.2 Une relation avec la marque partenaire à privilégier 148
2.2.1 Adéquation des stratégies 148
2.2.2 Formation d'un personnel performant et stable 150
2.2.3 Augmentation des ventes complémentaires 152
2.3 Le spa, une prestation à adapter à chaque hôtel 154
2.3.1 La cohérence d'un projet global 154
2.3.2 Une prestation accessible à tous et pour tous 156
2.3.3 Le bien-être, un secteur en voie de massification ? 158

CONCLUSION GÉNÉRALE 161

BIBLIOGRAPHIE 163

TABLE DES ANNEXES 166

TABLE DES FIGURES 200

TABLE DES TABLEAUX 201

TABLE DES MATIÈRES 202

RÉSUMÉ 205

SUMMARY 205

RÉSUMÉ

De nos jours, le bien-être est l'objectif de tous les individus d'une société moderne occidentalisée. En effet, le stress est devenu la maladie de notre siècle industrialisé et mondialisé. Avec cette demande croissante, l'industrie du tourisme a développé de nouveaux produits pour ces nouveaux touristes qui ont besoin de se détendre et de se couper du quotidien. Le bien-être et plus particulièrement le tourisme de bien-être est un secteur en pleine croissance. L'hôtellerie peut donc répondre à un nouveau besoin, en plus de celui de dormir et de manger et ainsi capter une nouvelle clientèle. Le produit de bien-être proposé par les hôteliers est le spa. Cet espace, constitué d'une zone sèche pour des soins individuels et d'une zone humide pour des équipements collectifs, peut être proposé par n'importe quel hôtel. Cependant, le spa représente différents enjeux pour un hôtelier qu'il est important de prendre en compte avant sa création.

Mots clefs : tourisme de bien-être, hôtellerie, bien-être, spa, thalassothérapie, spa manager.

SUMMARY

Today, wellness is the goal of all individuals in a modern and westernized society. Stress has become the disease of our industrialized and globalized century. With this growing demand, the tourism industry has developed new products for those new tourists who need to relax and shut down daily. Wellbeing and especially wellness tourism is a growing sector. The hotels can answer to a new need, in addition to sleeping and eating and capture new customers. Product wellness offered by hotels is the spa. This space, consisting of a dry zone for individual cares and a wetland for utilities, may be offer by any hotel. However, the spa is a challenge to a hotel and it is important to consider that before its creation.

Key words : wellness tourism, hospitality, wellness, spa, thalassotherapy, spa manager