



Spa manager À BON PROFIL,

Pascal Poiget est directeur général d'Asympteo (enquêtes et communication en rémunération) et d'Altr'hom (conseil en recrutement). Il fait le point sur le recrutement et la rémunération d'une profession émergente.

Où en est-on dans le recrutement des spa managers ?

Malgré la création récente de formations spécialisées en France, nous sommes toujours en situation de pénurie. Le secteur du spa vit dans l'Hexagone ce que nous avons connu au début des années 2000 dans les métiers émergents du net : de nombreuses entreprises voulaient embaucher un webmaster, mais la formation n'existait pas et les professionnels du web étaient en nombre restreint ; le contenu des postes variait d'une société à l'autre et la fourchette de

salaires fluctuait de 1 à 100 ! Faute de repères et de définitions de poste précises, les métiers émergents portent le même libellé mais peuvent différer d'une entreprise à l'autre. Le manager d'un grand spa hôtelier employant une vingtaine de personnes et celui d'un petit spa urbain de trois cabines n'exercent pas la même fonction. Leur profil n'est pas semblable, le premier relève de celui d'un responsable de *business unit*, le second davantage d'un professionnel indépendant. De fait, leur niveau de salaire n'est pas identique non plus.

Pascal Poiget, managing director of Asympteo, which specializes in pay surveys and communication, and Altr'hom recruitment consultants, investigates pay levels in an up-and-coming profession: spa manager.

Spa manager RIGHT PRICE, RIGHT PERSON

What is the situation today for recruiting spa managers?

There is still a shortage, even with the specialist training courses set up recently in France. The spa sector in France is experiencing exactly the same problems as the emerging Internet professions at the start of the decade, when lots of companies were looking to hire webmasters, but there were no training courses to speak of and web professionals were few and far bet-

ween. Job functions varied from company to company and differences in pay fluctuated on a scale of one to 100.

As there are no guidelines or specific job descriptions in the spa industry, emerging professions share the same job titles but can differ enormously from one firm to another. The manager of a big hotel spa with 20 staff and the manager of a small downtown spa with three cabins don't do the same job. Their profiles differ: the former is head of a

JUSTE SALAIRE

Quels sont les niveaux de salaire dans la profession ? À l'occasion du premier forum Paris-HotSpa organisé cet été (*lire CosmétiqueSpa n°7*), nous avons lancé une étude sur les salaires en envoyant un questionnaire à 3 000 professionnels possédant un spa en Europe, dont une majorité d'hôteliers. Nous n'avons reçu qu'une trentaine de réponses, qui émanaient surtout de l'international, et on ne peut donc parler que de tendances à prendre avec du recul. Nous espérons en savoir plus grâce à la deuxième enquête que nous lançons en 2009. Les personnes présentes dans notre panel se situent dans le haut de la fourchette et travaillent dans des établissements de standing. Le salaire annuel brut du spa manager est en moyenne de 40 000 euros, sachant que les plus hauts intègrent une part variable d'environ 25%. Quant au salaire des assistants spa

managers travaillant en binôme, il avoisine 28 000 euros. On sent que le métier est un peu moins valorisé en France, avec un niveau de rémunération légèrement en deçà de la moyenne européenne. Avec le temps, les salaires vont vraisemblablement s'homogénéiser, étant donné la dimension internationale de la profession.

Comment définir le bon niveau de salaire ?

Il faut déjà qualifier le poste ! Avant même de parler rémunération avec un client, nous travaillons sur « l'emploi repère » : quel profil recherchez-vous ? Pour quel type de spa ? Hôtelier ou urbain ? Tout dépend du positionnement et de la stratégie adoptés. Selon la culture de l'entreprise et l'importance accordée au spa, différentes solutions existent, sachant qu'il y a très peu de profils complets ayant la double casquette « soins » et « gestion ».



business unit, and the latter is more of an independent manager. Their salary levels are therefore not comparable.

What are salary levels like in the profession?

To coincide with the first Paris-HotSpa forum, last summer (see *CosmétiqueSpa* no. 7, page 68) we ran a salary survey and sent questionnaires to 3,000 professionals with spas in Europe, the majority of whom were hoteliers. We received only about 30 replies, mainly from abroad, so we can only speak in general terms. We are hoping to find out more with our next survey, which we will do in 2009. The panel comprises people at the upper end of the scale working in high-end establishments. The average gross annual salary for a spa manager is €40,000, bearing in mind that the upper bracket includes a performance-related variable of around 25%. Assistant spa managers

working on a tandem basis earn around €28,000. The profession is not regarded quite as highly in France, with salaries slightly below the European average. Over time, salaries will probably be aligned, given the profession's international scope.

How do you go about setting the right salary level?

First, you have to outline the job. Before we broach the subject of pay, we always work on what we refer to as the "benchmark job": What kind of profile are you looking for? For what kind of establishment? A hotel spa or a downtown spa? It all depends on positioning and strategy. There are many solutions, according to corporate culture and the spa's importance; few candidates have cabin and management experience. In some establishments, the spa manager is a head of business unit and has the same responsibility as the hotel

Dans certaines structures, on va se diriger vers l'embauche d'un spa manager « responsable de *business unit* », avec le même niveau de responsabilité que le directeur d'hôtel. Dans d'autres, il mettra en œuvre la politique commerciale définie par l'hôtel et dépendra hiérarchiquement de la direction de celui-ci. Dans les grands spas, un binôme peut être mis en place avec un directeur en charge de la gestion et de la définition de la stratégie commerciale, secondé d'un assistant spa manager, garant de la qualité des soins et du planning. Il est important de positionner le poste au bon niveau, à la fois pour le candidat et pour le recruteur. Même si la situation évolue, de nombreux directeurs d'hôtel, notamment, passent à côté du bon profil, car ils ne connaissent pas encore toutes les spécificités du métier. Compte tenu de la pénurie de spa managers, ce sont les candidats qui font le marché. >>>

« Il faut positionner le poste au bon niveau, pour le candidat et pour le recruteur. »

"The position has to be pitched at the right level for both candidate and recruiter."

manager. In others, he or she will implement the hotel's commercial policy and will report to hotel management. In top spas, a tandem system may be set up with a manager in charge of implementing and devising business strategy, backed by an assistant spa manager, who ensures the quality of treatments, and that the operation runs to schedule. The position has to be pitched at the right level, for the candidate and the recruiter. While things are changing, many hotel managers miss out on the ideal candidate because they are not familiar with the profession's ins and outs. In view of the shortage of spa managers, it is a candidates' market. >>>

»» Comment freiner le turn-over, qui est très important ?

Dans les métiers émergents, le turn-over est forcément élevé. Les spas ne font pas exception à la règle, notamment ceux qui n'ont pas encore trouvé leur vraie stratégie. La séparation salarié/employeur se produit alors assez vite, généralement dans les six premiers mois. Une fois qu'on a trouvé le bon profil, il faut savoir le fidéliser en le rémunérant à sa juste valeur et en lui donnant les moyens de faire fonctionner sa structure.

Le métier de spa manager est très exigeant. Diriger une équipe rémunérée au Smic et à qui on demande beaucoup est un challenge au quotidien. Il faut être motivé, toujours disponible et au top physiquement et psychologiquement, afin que la clientèle soit à chaque fois bien accueillie – le spa est synonyme de bien-être, de détente, d'image. Il ne suffit pas d'investir beaucoup dans un projet, il faut aussi veiller à valoriser davantage l'aspect humain. Et garder à l'esprit qu'un départ volontaire de cadre coûte environ un an de son salaire (préavis de trois mois, vacances, démotivation de l'équipe, coût de recrutement...). ■

PROPOS RECUEILLIS PAR ANNE AUTRET,
AVEC ISABELLE FONTAINE



Blurred text block in the right column, likely the start of the interview.

»» What can be done to reduce staff turnover?

In emerging professions, turnover is high. Spas are no exception, especially those with no set strategy. The employee-employer divide occurs quickly, usually in the first six months. Once you've found the right profile, you need to build loyalty by ensuring the employee's salary reflects their worth and by giving them the tools they need to do the job properly.

The role of spa manager is demanding. Running a team who are on the minimum wage and expected to give their all is a challenge. You need to be motivated, on call at all times and on top form physically and mentally to ensure good customer service, as spas evoke wellness, relaxation and self-image. It's not just investing in a project; you also need the human factor. And the cost of a manager resigning equals a year's salary (holiday pay, low team morale and finding a replacement). ■

INTERVIEW BY ANNE AUTRET,
WITH ISABELLE FONTAINE

