



**EUROFIN**  
**HOSPITALITY**  
TOURISM & HOTEL CONSULTANTS  
NEWSLETTER N° 1001 | 1ER TRIMESTRE 2011

# WELLNESS DANS L'HÔTELLERIE, LES RECETTES DU SUCCÈS

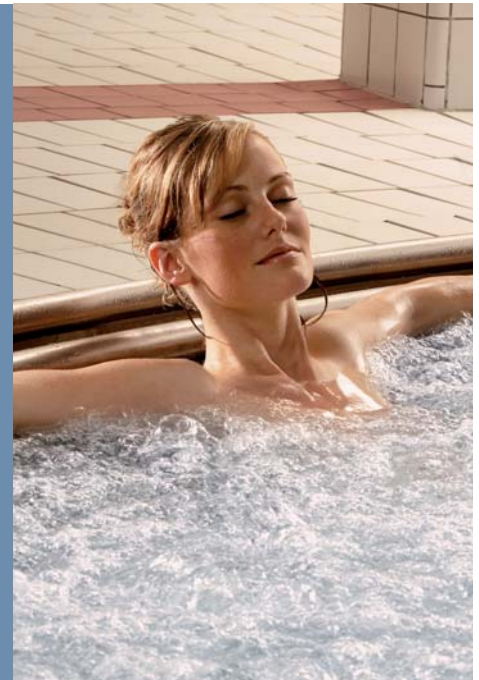
ARTICLE ÉCRIT CONJOINTEMENT PAR  
FRÉDÉRIC BOSON ET GÉRARD ANDRÉ

# WELLNESS DANS L'HÔTELLERIE, LES RECETTES DU SUCCÈS

Cette dernière décennie, le secteur du bien-être et en particulier celui du spas d'hôtel en particulier, a connu une évolution sans précédent. Aujourd'hui, tout hôtel d'un certain standing se doit de proposer un spa à sa clientèle, pour s'exonérer du risque d'être délaissé par celle-ci.

Avec cette démultiplication de l'offre, les établissements qui ont déjà emboîté le pas doivent rivaliser de créativité et de qualité pour se démarquer de la concurrence.

Le phénomène est désormais irréversible ; mais, dans cette course folle au bien-être, comment s'assurer le succès sans prendre trop de risques ?



## LE BIEN-ÊTRE

### UNE EXIGENCE SANS FRONTIÈRES

Le thermalisme a marqué notamment l'Europe depuis l'Antiquité jusqu'à nos jours. En Suisse, il joue un rôle important dans la naissance et l'essor d'un concept novateur qui débute dès le 19ème siècle et changera à jamais les pratiques sociales et culturelles de notre société : le tourisme.

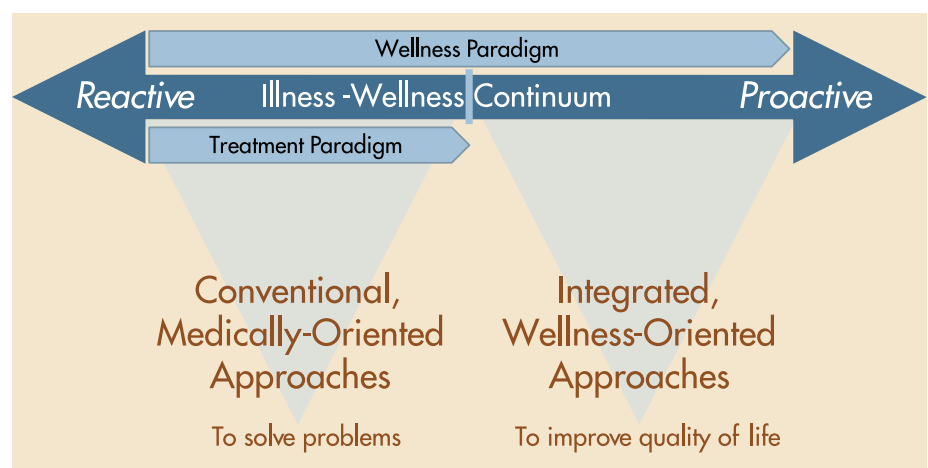
**UN NOUVEAU PHÉNOMÈNE QUI PORTE LE NOM DE « RÉVOLUTION DU WELLNESS ».**

Si à cette époque, le séjour en station thermale était réservé à une élite en quête de guérison et de distraction, les besoins ont considérablement évolué depuis la Seconde Guerre Mondiale. La pratique du thermalisme s'est désormais largement démocratisée. De plus, ce secteur a connu au cours de ces dix-quinze dernières années une évolution majeure donnant naissance à un nouveau phénomène qui porte le nom de « révolution du wellness ».

Parallèlement au thermalisme à vocation thérapeutique qui enregistre chaque année un déclin lent mais constant, la frénésie du « wellness », soit sous la forme du spa et de soins à la personne - soit sous la forme du thermoludisme - regroupe un ensemble d'approches proactives et d'activités visant à améliorer la qualité de vie au quotidien.

Ceci est à mettre en relation avec deux phénomènes qui ont aussi connu une évolution conjointe : le premier, qui s'est principalement manifesté dans les sociétés occiden-

tales dites développées, est l'accroissement du stress lié à la vie moderne dont les effets sont amplifiés par des maux tels que le chômage ou le « burnout » ; le second, en écho à cela, est la croissance des thérapies et des soins alternatifs réclamés par ceux qui cherchent ainsi à pallier un manque de réponses à certaines défaillances du système médical. Si l'on ajoute encore à cela l'accroissement de la population âgée qui refuse de laisser le temps blesser son corps, on obtient cette explosion de la demande de bien-être.



Face à cette demande et parmi diverses approches du bien-être, l'explosion du *phénomène spa* trouve là sa pleine justification.

Pour une meilleure compréhension de ce qui suit, le mot « spa » - qui désigne tout autant une ville belge, un obstacle en équitation, le thermalisme en langue anglaise ou un aérobain - est considéré ici comme un lieu où sont délivrés des soins et des services destinés à la régénération, à la détente et au bien-être. Et ce, dans le cadre d'une démarche holistique prenant en charge l'être humain dans sa globalité.

De même, le mot « thermes » correspond à la fois aux établissements exploitant une eau minérale reconnue thermale pour ses vertus thérapeutiques et aux établissements utilisant les bienfaits de l'eau thermale à des fins ludiques, de détente et/ou

de prévention. Le second type d'établissements thermaux est associé à la notion de thermoludisme.

La pratique du spa est donc devenue, en un peu plus d'une décennie, une tendance touchant plusieurs couches sociales, sous toutes les latitudes. Elle n'a évidemment pas échappé à l'industrie hôtelière de haut niveau qui n'a pas tardé à la rendre indissociable de son offre traditionnelle. Cette tendance ne cesse d'ailleurs de progresser, puisqu'on assiste peu à peu à une implantation de spas dans les trois étoiles.

Si au début, les spas étaient pour les hôtels un lieu et une offre d'agrément, une forme de douce amabilité accordée à une clientèle en quête d'expériences nouvelles, ils se sont développés depuis les années 2000 de manière fulgurante, que cela soit en termes d'importance, d'influence

ou de diversité d'offres proposées.

Aujourd'hui, les spas d'hôtel, principalement ceux de haut standing, sont devenus une prestation obligatoire fournissant souvent plus que de simples soins et attirant une clientèle recherchant d'originalité et qualité. Leur rentabilité n'est pour autant pas toujours au rendez-vous (cf. infra).

Les consultants en spa collaborent maintenant davantage avec des architectes ou des designers de renom, faisant de ces espaces de véritables pôles d'attraction, éléments référents dans le marketing et la communication des hôtels. En effet, pour les hôtels déjà bien installés ou dont l'image peut avoir quelque peu vieilli, la création d'un spa permet alors de communiquer à nouveau tout en faisant évoluer et rajeunir leur image.

Dans la branche hôtelière, le « spa management » est maintenant enseigné dans certaines écoles. Parmi les plus prestigieuses, l'Ecole hôtelière de Lausanne propose un programme d'études spécifique pour la gestion des spas. Les professionnels de cette branche se retrouvent dans de nombreux événements et salons spécialisés, organisés tant en Europe et aux Etats-Unis, qu'en Asie ou au Moyen-Orient, comme par exemple le Global Spa Summit qui réunit chaque année depuis 2006 l'ensemble des professionnels du marché du spa.

En termes d'importance encore, les chiffres parlent d'eux-mêmes. Selon une étude de 2007 du SRI (Stanford Research Institute), on ne dénombre pas moins de 71'600 spas à travers le monde, dont 11'489 associés à un hôtel, soit 16% de l'ensemble de la branche. En termes de revenus, les spas génèreraient sur la même période plus de 60 milliards de dollars sur un total de 1948 milliards pour l'ensemble du secteur du bien-être !

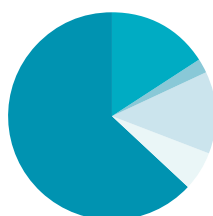
Nous estimons actuellement les consommateurs de « bien-être » à 289 millions dans les 30 pays les plus riches du monde. En prenant en compte le fait que c'est la génération issue du baby-boom qui forme le plus grand groupe de consommateurs de l'industrie du bien-être et que d'ici 2050, le pourcentage des 60 ans et plus devrait doubler pour atteindre 22%. On peut affirmer sans

grand risque que ce secteur du bien-être intégrant la branche thermes - pour ceux qui sauront évoluer et se transformer pour répondre pleinement à cette tendance dominante - ainsi que la branche spas, bien sûr promise à un bel avenir, sous réserve de satisfaire à plusieurs exigences, depuis la pertinence de la conception jusqu'à une gestion professionnelle et performante.

Estimated Global Market Size of the Wellness Industry Cluster

Sector	Estimated Global Market Size (US\$ billions)
Spa	\$60.3
Complementary & Alternative Medicine	\$113.0
Healthy Eating/Nutrition & Weight Loss	\$276.5
Preventive/Personalized Health	\$243.0
Medical Tourism	\$50.0
Wellness Tourism	\$106.0
Workplace Wellness	\$30.7
Fitness & MindBody Exercise	\$390.1
Beauty & Anti-Aging	\$679.1
<b>Total Wellness Industry Cluster</b>	<b>\$1,948.7</b>

GLOBAL NUMBER OF SPAS: 71,600



- Day/Club/Salon Spas (45,113) 62.9 %
- Hotel/Resort Spas (11,489) 16 %
- Destination Spas/Health Resorts (1,485) 2.1 %
- Other Spas (9,310) 13 %
- Medical Spas (4,274) 6 %

## UNE GESTION APPROPRIÉE

### SELON LE PRODUIT

Le secteur du bien-être connaît un réel boom. C'est une réalité incontestée. Parfois considérés au début comme un « mal nécessaire » par l'industrie hôtelière, les spas et les thermes constituent aujourd'hui une composante importante des hôtels et des lieux de villégiature.

Il n'en a pas toujours été ainsi. Il y a de cela quinze ou vingt ans, créer son spa représentait une relative

inconnue et donc un challenge pour les managers d'hôtels. Fourre-tout d'offres disparates avec un personnel plus ou moins qualifié ou inadéquat, et par dessus tout source de dépenses importantes pour les hôtels, les spas étaient rarement l'eldorado promis.

Les années ont passé, la situation a changé. Selon une étude de 2009 réalisée par l'EHL (l'École Hôtelière

de Lausanne), un spa contribuerait de manière significative aux performances de l'exploitation d'un hôtel. En outre, il apparaît qu'un hôtel disposant d'un spa ou de thermes, génère un ADR (average daily rate ou prix moyen par chambre) sensiblement plus important qu'un hôtel n'en disposant pas. Il est également avéré que les clients restent plus longtemps et dépensent de manière générale plus si l'hôtel est lié à un spa ou à des thermes.

Tout ceci est de nature à inciter plus de propriétaires et de managers dont les hôtels ne sont pas encore pourvus d'un spa à en implanter un, ou à améliorer l'existant, au cas échéant.

Pour autant, il est important de s'entourer des compétences requises. Grâce à la collaboration de professionnels disposant d'une connaissance approfondie du secteur et d'une expérience avérée en la matière, il devient plus aisé de prendre d'emblée les bonnes décisions. Car pour tout opérateur, hôtelier ou autre, faire de son spa ou de ses thermes un centre de profit rentable, c'est avant tout une question de gestion.

De fait, comment être sûr de bien investir et d'effectuer une gestion appropriée ? Quels peuvent être les critères et les paramètres à prendre en compte lors de la gestion opérationnelle d'un spa ou de thermes ?

En matière d'exploitation et de gestion, on peut distinguer deux formes principales de management qui prévalent selon le type de produit associé à l'hôtel.

## LA GESTION INTÉGRÉE

C'est la situation la plus fréquente



pour les spas d'hôtel. Pourquoi ? D'abord et simplement, parce que les hôtels ayant été construits il y a plus de vingt ans ont ajouté un spa au patrimoine existant. C'est donc un équipement et une offre complémentaires, impliquant un accès au spa réservé soit à la seule clientèle séjournant à l'hôtel, soit étendu à une clientèle extérieure.

Il est dans ce contexte logique que les responsables de la gestion de l'hôtel dirigent et gèrent ce complément de prestations, cette nouvelle offre qui renforce ou renouvelle l'image de l'établissement. Cela peut contribuer de manière significative à stimuler le captage de clientèle, nouvelle notamment. Et ce, même si comme très souvent, la direction opérationnelle directe du spa est confiée à un ou une spa-manager.

Pour un nouvel hôtel, où le spa est réalisé en même temps que le reste de la construction, il en va de même. Pour le management de l'hôtel, la gestion intégrée est un bon moyen :

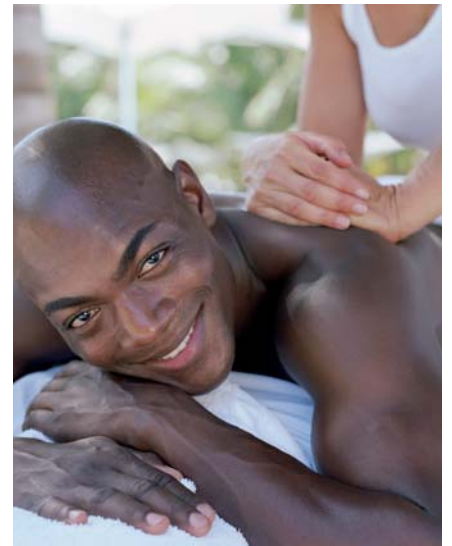
- d'assurer une indispensable cohérence d'image, de qualité et de service entre les différents composants de l'établissement
- de permettre plus de synergies, d'économies d'échelle (personnel d'entretien, traitement du linge, F&B, maîtrise des coûts énergétiques, etc.)

- d'accroître le chiffre d'affaires et donc le résultat net

Néanmoins, un certain nombre d'hôtels préfèrent par ailleurs confier l'exploitation au jour le jour à un gestionnaire externe. Généralement sous contrat de location ou mandat de gestion, quelques opérateurs essaient de s'implanter sur ce segment. L'avantage principal pour l'hôtelier est de se dégager des soucis quotidiens de l'exploitation d'un produit qu'il n'appréhende pas toujours très bien et qui requiert

bien sûr des compétences spécifiques.

Pour autant, la gestion intégrée à l'hôtel, celle assurée par le même staff dirigeant, demeure la formule à privilégier. En revanche, à chaque fois qu'un besoin se présente, « l'hôtelier » ne doit pas manquer de faire appel aux conseils et à l'appui d'experts et de techniciens. Que cela soit pour intervenir sur des points spécifiques à l'exploitation, ou pour faire évoluer l'offre commerciale de son spa, voire du concept même.



## LA GESTION SÉPARÉE

C'est probablement la formule qui doit s'imposer pour l'exploitation et la gestion de thermes, que ceux-ci appartiennent ou non à un hôtel, qu'ils y soient physiquement reliés ou non.

En effet, essentiellement pour des raisons financières et de gestion d'une part, pour des motifs touchant au produit lui-même et à sa clientèle d'autre part, la gestion séparée semble la formule la plus appropriée. D'autant que s'y ajoutent très souvent des contraintes réglementaires, sanitaires et technique. A cela s'ajoute le fait que les flux de clientèle peuvent s'avérer importants, voire considérables faisant alors de l'hôtel un satellite des thermes, à l'inverse du spa

qui est le satellite de l'hôtel. Le tout requiert alors et tout à fait logiquement des compétences qui n'existent que rarement dans le management d'un hôtel.

Pour autant, on peut dire que cela reste le même métier pour lequel il faut avoir toujours à l'esprit :

- l'exigence de la qualité
- le souci de bien accueillir le client
- la rigueur d'une gestion attentive
- le recours aux compétences externes chaque fois que nécessaire

La gestion séparée s'exerce généralement grâce à des sociétés commerciales distinctes juridiquement,

même si les dirigeants principaux peuvent être les mêmes.

Cette séparation ne doit en revanche pas empêcher de mettre en place entre ces différentes entités tout ce qui peut assurer :

- une bonne cohérence d'image
- une meilleure performance marketing
- une plus grande pénétration commerciale
- la prise en charge qualitative de la clientèle
- l'indispensable maîtrise des coûts d'exploitation

C'est également ainsi qu'on chemine vers le succès.

## LES ÉTAPES ET LES FACTEURS CLÉS DU SUCCÈS : UNE MÉTHODOLOGIE ÉPROUVÉE POUR RÉUSSIR

Un spa ou des thermes sont des activités de service, principalement à la personne, requérant - pour réussir de manière pérenne - une exigence soutenue de qualité.

Ainsi, construire, commercialiser, exploiter et gérer un spa ou des thermes n'est pas très différent de la construction, de la commercialisation, de l'exploitation et de la gestion d'un hôtel. Comme dans tout projet, il faut se poser les bonnes questions ; et plus particulièrement dans le secteur du spa (à la différence des thermes), car le chiffre d'affaires est relativement limité, les marges finales sont souvent faibles et certains

coûts d'exploitation tels que le personnel et l'énergie sont prégnants... sans oublier que le marché s'avère chaque jour plus concurrentiel et la clientèle, de fait, plus exigeante.

Pour cette clientèle, souvent diverse, il faut traduire cela en prestations de haute qualité : accueil et esthétique des lieux, originalité et diversité des soins. Il faut aussi s'assurer du professionnalisme aguerri d'un personnel pleinement dévoué à la clientèle et qui, en matière de soins, sait mettre à profit les produits de marque. Pour autant, les spas ne sont pas, et ne doivent pas être les mêmes partout.

Lorsqu'un spa a été conçu « pour » l'hôtel qui l'abrite et s'il est bien géré, il coexiste de manière naturelle et en cohérence parfaite avec l'hôtel et les autres offres existantes. Le spa améliore ainsi l'établissement dans son ensemble.

D'une manière synthétique, il faut faire suivre à tout projet hôtelier de spa ou de thermes, trois étapes clés afin de s'assurer un maximum de chances de réussite.

Les actions ou sujets cités ici pour ces trois étapes, s'ils sont incontournables, ne prétendent nullement à l'exhaustivité.

### 1. Le concept stratégique

- Un concept fort basé sur les tendances (et non les effets de mode), adapté à la demande et évolutif
- Une différenciation de la concurrence avec la valorisation d'un positionnement clair

### 2. Le financement

- Une planification financière réaliste
- Un retour sur investissement et une rentabilité économique programmée sur l'ensemble du projet
- Une maîtrise de l'investissement

### 3. La gestion opérationnelle

- Un produit répondant aux attentes du client
- Une gestion opérationnelle efficace et efficiente, grâce au professionnalisme et à la spécialisation du personnel
- Une optimisation de l'utilisation des surfaces à disposition

## TROIS ÉTAPES INCONTOURNABLES À SUIVRE POUR S'ASSURER LA RÉUSSITE DE TOUT PROJET EN SE BASANT SUR DEUX FACTEURS PRINCIPAUX

- Le réalisme
- L'exigence de la qualité

Dans un secteur en évolution constante et où le niveau de concurrence s'accroît chaque jour davantage, le spa et les thermes se doivent de bénéficier au départ d'un concept fort et évolutif, d'offrir une part d'originalité et d'être autant que possible en adéquation avec le marché et les tendances.

Il s'agit d'être ainsi en accord avec son temps pour répondre aux at-

tentes du client, tout en restant toujours ouvert aux évolutions qu'impose la quête constante de l'avantage concurrentiel.

Il faut donc, avec tout le réalisme nécessaire, aborder ces différentes étapes, depuis la conception du produit jusqu'à son exploitation au jour le jour.

Avec des coûts d'investissement relativement importants, ainsi que des frais fixes qui peuvent se révéler

contraignants, la définition du financement d'un spa requiert également des choix réalistes. Là encore, et cela n'est pas toujours le cas, ce devrait être une évidence que de s'entourer d'appuis professionnels pour obtenir une rentabilité et un retour sur investissement satisfaisants. Le spa se devant d'être un moyen d'améliorer la rentabilité l'établissement hôtelier dans son ensemble, par exemple grâce à l'augmentation du taux d'occupation ou de la durée de séjour.

Investir dans des thermes suppose de satisfaire aux mêmes conditions et contraintes. Néanmoins leur niveau sensiblement plus élevé impose encore plus de professionnalisme, de technicité et d'expérience. L'enjeu est de plus grande taille et les résultats économiques et financiers aussi.

En tant qu'activité de services, il n'y a pas de véritable réussite d'un spa ou de thermes sans une gestion opérationnelle efficiente s'appuyant sur un personnel au professionnalisme éprouvé et dédié au service de la clientèle.

Un relationnel personnel - client optimal est déterminant pour la satisfaction de ce dernier et pour assurer au mieux sa fidélisation. Là encore, rien ne diffère de l'hôtel, si ce n'est que tout ce qui est soins à la personne amplifie l'impact et les conséquences positives ou négatives de la relation personnel - client. Il est donc là encore capital de sélectionner le personnel avec le plus grand soin

et d'investir constamment dans sa formation.

Investir dans la compétence et la qualité de ce personnel spécifique, c'est faire le choix de l'exigence et de la gestion de la qualité. Et s'il fallait ne retenir qu'une seule clé du succès d'une telle entreprise, c'est sans doute celle-ci.

Face à ce constat, une seule solution prévaut : recourir à l'appui d'une équipe cumulant les diverses compétences de professionnels chevronnés, réellement experts dans le mix stratégie - opération, depuis la définition du concept et la mise en place de la stratégie jusqu'à la gestion opérationnelle du projet à conduire.

En effet, dans l'optique de rendre une telle entreprise viable au sein d'un hôtel, s'adjoindre le concours de professionnels d'une part de l'hôtellerie, d'autre part du sec-

teur - wellness est indispensable pour maximiser le potentiel des différentes synergies possibles.

**UN RELATIONNEL  
OPTIMAL PERSONNEL  
- CLIENT EST DÉTERMI-  
NANT POUR LA SATIS-  
FACTION DE CE DERNIER**

Ceci s'impose également pour mener à bien l'ensemble des opérations que peuvent comporter de tels projets : concept, suivi de la réalisation, communication, stratégie marketing, planification des financements, recherche d'opérateurs exploitants et de marques de produits de soin partenaires, création de ses propres produits, etc. Car c'est uniquement en le gérant de manière appropriée et dans sa totalité, qu'un spa, ou a fortiori des thermes, peut devenir effectivement une source de profit pour un hôtel et/ou pour des investisseurs.



## UN SECTEUR EN CONSTANTE ÉVOLUTION, AVEC DÉJÀ QUELQUES PERSPECTIVES POUR LE PROCHE FUTUR

Dans un secteur tel que celui du bien-être qui est en évolution permanente, connaître les dernières tendances du marché se révèle être le meilleur moyen d'assurer le devenir de son établissement.

Même si un bain ou un massage demeure le reflet de pratiques et de techniques souvent millénaires, on assiste à une évolution généralisée dans ce secteur, jusqu'à la terminologie dont le « glissement » vise avant tout à définir les tendances du mar-

ché ; marketing oblige.

Le mot « wellness », plus que la notion elle-même d'ailleurs, a tendance à disparaître au profit du terme « bien-être » ou « well being » en anglais.

Derrière ce basculement apparemment léger de la terminologie, se cache en réalité un repositionnement progressif de l'industrie du spa et des soins à la personne - en tant que composante d'un mode de vie plus sain et équilibré.

Si le luxe frivole d'antan a été remplacé par une nécessité dictée par les enjeux et les maux de la vie moderne, c'est également la définition même de la pratique des soins qui, avec le temps, a subi cette évolution.

L'ancien « P » comme « pampering » qu'il faut traduire par « bichonner » ou encore « chouchouter », laisse au « P » comme « prévention » prendre la place qui justement doit lui revenir, car il s'agit de bénéficier de « soins ».

Une part croissante de la clientèle des spas et des thermes l'a compris et recherche donc désormais des soins à but de santé et d'esthétique.

Considérés ici en termes génériques seulement, les nouvelles approches de la relaxation ou des soins (anti stress, - frein au vieillissement, - lutte contre le surpoids, etc.) ont conduit et conduisent les exploitants de ces établissements à œuvrer bien différemment : un autre marketing, des thérapeutes et des formations différentes, une prise en charge modifiée, une gestion repensée.

Tout bon gestionnaire se doit d'être capable d'anticiper les tendances à venir. Certes, mais ce n'est pas si facile. Ce secteur subit lui aussi les aléas et contrecoups qu'impriment la situation économique de chaque pays et l'évolution de la société, les mœurs et les envies des consommateurs.

A titre de simple exemple, le dernier « Trends Report » de la société américaine SpaFinder pour l'année 2011 met en avant l'authenticité et l'hyper localisation des spas comme l'une des dernières tendances. En effet, l'évolution du secteur en Amérique du Nord semble s'orienter peu à peu vers une gestion plus responsable, moins individuelle, sinon communautaire, philanthropique et tournée vers des concepts écologiques et durables, à l'instar du « Farm to Table » ou plutôt du « Farm to Spa », devrait-on dire ici.

Avec l'envie constante de trouver des moyens créatifs de connecter le spa à son environnement naturel de manière à procurer à ses clients l'expérience la plus authentique possible, l'industrie du bien-être cernerait ainsi de plus en plus les aspirations de son public cible. Aujourd'hui, le client n'est plus autant passif. Il devient un acteur à part entière qui prépare sa nourriture du terroir, visite l'artisan local et prend part à des programmes de lutte pour l'environnement. C'est donner un autre sens à l'expérience du spa, bien différent de celui majoritairement admis de par le monde.

Pour autant, les spas ne sont pas, et ne doivent pas être les mêmes partout. A l'héritage européen du thermalisme, s'ajoute l'apport américain et à celui des instituts de beauté, se combinent notamment les cultures et les techniques de l'Asie. Ces techniques ancestrales des soins du corps,



la force de la spiritualité, la conscience de l'énergie de tout être et de toute chose marquent sensiblement de leur empreinte ces lieux voulus de paix et de ressourcement.

Les spas les plus grands et les plus luxueux ne sont pas toujours les plus réussis. Ce sont les plus authentiques ou ceux où la clientèle se sent le mieux.

Néanmoins, il faut savoir y mettre tout à la fois cette part de rêve qu'apporte son concepteur ou son architecte, cette capacité d'offrir l'évasion et de déclencher l'émotion, ainsi que la dimension de son propre désir de bien-être. Le bien-être dans un spa, ou plutôt grâce à un spa, c'est l'harmonie entre le corps et l'esprit.

Comme l'eau et le bain, le massage est une source importante pour acquérir ou garder cette harmonie corps - esprit. Par le contact avec l'eau, le corps massé provoque l'émotionnel, suscite l'imagination

« Well being »?

Déjà au-delà, ... vers le « Well feeling ».

Rien n'est définitivement acquis. Authenticité et tradition sont à conserver, mais penser chercher à renouveler, innover et donc être capable de conseiller, d'accompagner et de faire réussir le spa du futur n'est pas seulement un challenge. C'est un impératif pour tout professionnel avisé du secteur.

**BIEN INVESTIR, C'EST SAVOIR MAÎTRISER SON RISQUE. PUIS, BIEN GÉRER, C'EST SAVOIR ÉLOIGNER LE RISQUE. DANS UN VOYAGE VERS LE FUTUR, MÊME PROCHE, IL EST BON DE SE FAIRE ACCOMPAGNER. AFFAIRE À SUIVRE !**

Tout ou partie de ce document peut être utilisé en mentionnant la source.

#### CONTACT – EUROFIN HOSPITALITY

Frédéric Boson – Directeur adjoint : [fboson@eurofinhospitality.ch](mailto:fboson@eurofinhospitality.ch)  
Gérard André – Expert wellness : [gandre@eurofinhospitality.ch](mailto:gandre@eurofinhospitality.ch)