



**SYNTHÈSE RAPPORT DE FIN DE MISSION / 25 MAI 2022**  
STRATÉGIE DE TRANSITION DES COMMUNES DE MONTAGNE  
SUPPORTS D'ÉQUIPEMENTS THERMAUX VERS DES DESTINATIONS DE BIEN-ÊTRE

**NOMADEIS**  
A WAVESTONE COMPANY

**DIRECTEUR ASSOCIÉ :**

CÉDRIC BAECHER / 06 19 97 64 60 – CEDRIC.BAECHER@NOMADEIS.COM

**EQUIPE PROJET :**

FANNY SOHUI-FRECON, MANAGER – FANNY.SOHUI@NOMADEIS.COM

LEAH BALL, CHEFFE DE PROJET – LEAH.BALL@NOMADEIS.COM

APOLLINE BOULAIRE, CONSULTANTE – APOLLINE.BOULAIRE@NOMADEIS.COM

BÉRÉNICE BOURGEOIS, ANALYSTE – BERENICE.BOURGEOIS@NOMADEIS.COM

MAÏMOUNA DESBRIERES, ANALYSTE – MAIMOUNA.DESBRIERES@NOMADEIS.COM

**UNE ÉTUDE COMMANDITÉE PAR :**



**UNE ÉTUDE RÉALISÉE PAR :**



**AVEC LE SOUTIEN DE :**



**Association Nationale des Maires  
de Communes Thermales**



## 1. Table des matières

---

1.	Contexte et objectifs de l'étude.....	4
1.1.	Rappel du contexte de l'étude.....	4
1.2.	Objectifs visés.....	4
1.3.	Approche méthodologique globale .....	5
2.	Compréhension de la notion de bien-être et des attentes de la clientèle.....	7
2.1.	Le bien-être : définition du concept .....	7
2.2.	Expliquer la demande croissante de bien-être.....	8
2.3.	Les offres des stations thermales de montagne sont particulièrement adaptées à une amélioration du bien-être .....	8
3.	Proposition de typologie des stations thermales de montagne .....	9
3.1.	Vision d'ensemble de la typologie élaborée .....	9
3.2.	A – Stations proposant une offre principalement axée sur le thermalisme .....	10
3.3.	B – Stations proposant une offre principalement axée sur les sports de montagne.....	10
3.4.	C – Stations proposant une offre différenciante centrée sur la santé.....	11
3.5.	D – Stations proposant une offre intégrée sports et bien-être .....	12
3.6.	E – Stations proposant une offre touristique généraliste .....	13
3.7.	F – Stations hors typologie .....	13
4.	Proposition de nouveau concept de destination touristique pour les stations thermales de montagne	14
4.1.	Une offre de bien-être émergente .....	14
4.2.	D'une station proposant une offre de bien-être à une « destination bien-être » .....	15
5.	Proposition de stratégie collective nationale pour les stations thermales de montagne.....	17
5.1.	Chantier 1 : Développement et communication autour d'une identité commune de « station thermale de montagne » .....	17
5.2.	Chantier 2 : Approfondissement des connaissances de l'existant et des besoins prioritaires de chaque station .....	18
5.3.	Chantier 3 : Réflexion autour de l'ingénierie financière nécessaire pour déployer au niveau local la stratégie nationale .....	18
5.4.	Chantier 4 : Dialogue entre stations et partage de bonnes pratiques.....	19
5.5.	Chantier transverse : gouvernance et pilotage.....	19
5.6.	Prise en compte de l'enjeu de transition environnementale.....	20

## 1. Contexte et objectifs de l'étude

---

### 1.1. Rappel du contexte de l'étude

Sur environ 6 100 communes de montagne, un peu moins d'une cinquantaine sont « support de stations thermales », une trentaine parmi elles étant également des stations mixtes de sports d'hiver et thermales, réparties sur les différents massifs. Or, **les stations thermales de montagne font face à de multiples enjeux qui leur sont communs sur les plans économique et environnemental, mis en exergue par la pandémie de la COVID-19**. Dans ce contexte, les acteurs de ces territoires ont multiplié les temps de réflexion et d'échange en vue de **repenser le modèle touristique des communes de montagne** pour le rendre plus durable, moins sensible aux aléas climatiques, et plus adapté aux aspirations émergentes des clientèles.

Le développement de cette nouvelle économie touristique s'articule autour de **deux axes majeurs** :

1. **Diversifier l'offre touristique et renforcer la conquête de nouvelles clientèles**, notamment en mettant en exergue les liens entre santé et environnement, dans une **approche globale fondée sur la notion de bien-être** ;
2. **Accélérer la transition écologique** des activités touristiques des stations thermales de montagne, dans la continuité de l'ambition nationale sur les plans climatique et environnemental.

Le bien-être est en effet un secteur en plein essor, et le **tourisme de bien-être** apparaît comme un tourisme à la fois respectueux de l'impératif de transition écologique et parfaitement adapté aux stations thermales de montagne, qui disposent des ressources et moyens adaptés pour le développer.

Dans ce contexte, l'[Association Nationale des Elus de la Montagne](#) (ANEM) a lancé une étude visant à accompagner les stations thermales de montagne dans la définition d'un **nouveau concept de destination touristique articulé autour de la notion de bien-être**, et à développer une **stratégie collective nationale** de transition des communes vers cette nouvelle offre. Cette étude, lancée en octobre 2021, est également soutenue et cofinancée par, l'Association Nationale des Maires de Communes Thermales (ANMCT), la Caisse des Dépôts et Consignations, l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT) et Atout France.

### 1.2. Objectifs visés

L'étude visait à répondre à quatre objectifs principaux :

1. Etablir un **état des lieux de l'existant** et comprendre les enjeux des stations thermales de montagne *via* la réalisation d'un diagnostic approfondi ;
2. Etablir une **typologie des stations thermales de montagne** en composant des catégories de stations partageant des caractéristiques communes ;
3. Proposer une **nouvelle définition de destination touristique** pour les communes supports de stations thermales, mettant notamment en avant le concept de « **bien-être** » associé aux spécificités des territoires de montagne ;
4. Poser les bases d'une **stratégie collective nationale** qui pourra être incarnée et déclinée localement, en fonction des enjeux de chaque station.

### 1.3. Approche méthodologique globale

La réalisation de cette étude s'est déroulée en **trois phases successives** :

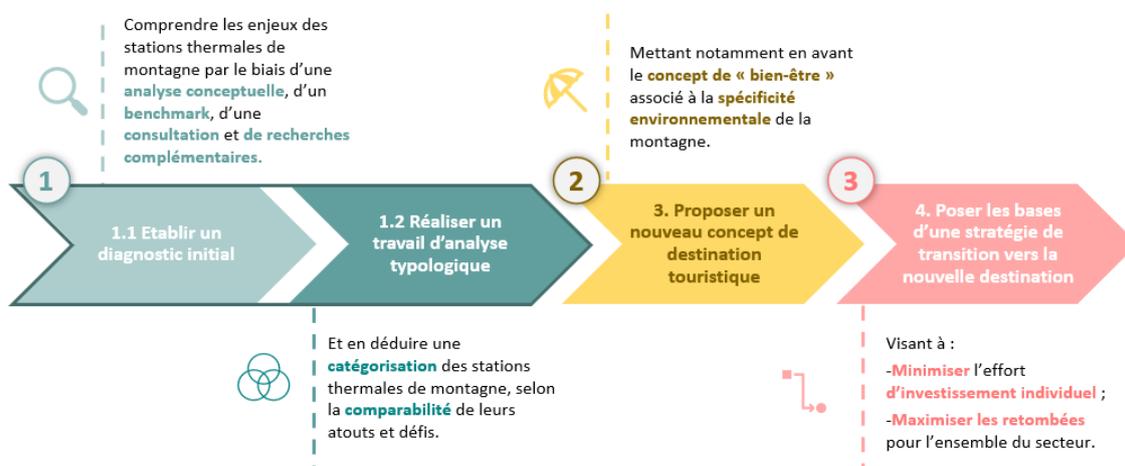


Figure 1 - Synopsis de la mission. Source : Nomadéis 2022

1. La première étape visait à **établir un état des lieux** relatif à la définition et à la prise en compte du bien-être dans les stratégies touristiques des stations thermales de montagne. Plusieurs analyses ont permis d'établir cet état des lieux :

- Une analyse conceptuelle des notions de santé et de bien-être (cf. [partie 2](#)) ;
- Un *benchmark* de bonnes pratiques nationales, internationales et sectorielles ;
- Le recueil de données économiques et environnementales qui ont permis d'alimenter une **base de données** (voir figure 2) **de près de 140 indicateurs et critères à la fois quantitatifs et qualitatifs** caractérisant l'offre touristique des stations du périmètre. Pour approfondir ce travail, une **consultation en ligne** a également été menée auprès des offices de tourisme des 47 stations thermales de montagne. Cette consultation a permis de recueillir en dix jours les réponses de 62 % des stations du périmètre de l'étude (soit 29 stations), apportant un retour sur la perception des acteurs locaux des enjeux relatifs à leur offre touristique.

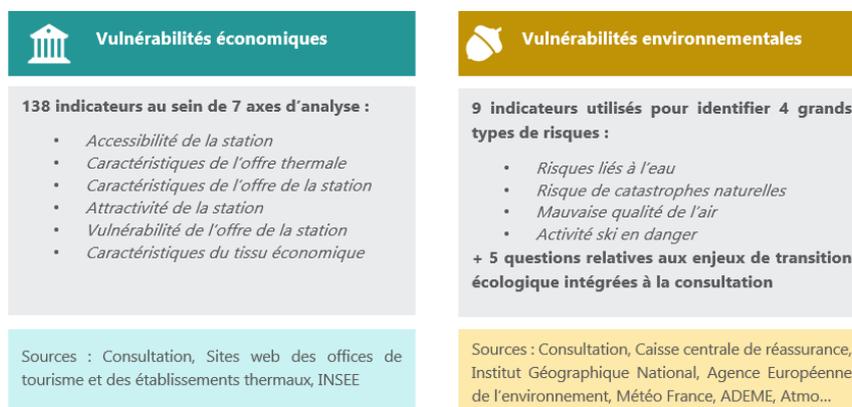


Figure 2 – Ensembles des sources de données et indicateurs utilisés pour établir le diagnostic initial de l'offre de bien-être des stations thermales de montagne. Source : Nomadéis 2022

2. L'ensemble de ces résultats et données ont été croisés afin de parvenir à une catégorisation des stations thermales de montagne en **six groupes cohérents** (cf. [partie 3](#)).
3. La deuxième étape relative à **l'exploration de la notion de destination touristique de bien-être** a permis de mettre en évidence les différents modes d'incarnation d'une destination de bien-être accessibles aux stations thermales de montagne et les positionnements marketing associés (cf. [partie 4](#)).
4. La dernière étape a consisté en l'élaboration **d'une stratégie de transition nationale** pour les stations thermales de montagne de façon concertée (entretiens qualitatifs et organisation d'un atelier de travail avec les élus des stations thermales de montagne, des représentants de la filière thermale française et l'ensemble des agences et organisations qui la soutiennent (cf. [partie 5](#)).

## 2. Compréhension de la notion de bien-être et des attentes de la clientèle

### 2.1. Le bien-être : définition du concept

Le concept de santé est défini par l'Organisation mondiale de la Santé comme « un **état de complet bien-être physique, mental et social**, [qui] ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité »<sup>1</sup>. Cette première définition offre une prise en compte de l'état de santé dans sa globalité. La notion de **bien-être** est ainsi intégrée et connectée à celle de santé. Il s'agit **d'un concept multi-dimensionnel** qui peut admettre plusieurs définitions. En son acceptation la plus large, il réside dans un « sentiment général d'agrément, d'épanouissement suscité par la pleine satisfaction des besoins du corps et/ou de l'esprit »<sup>2</sup>.

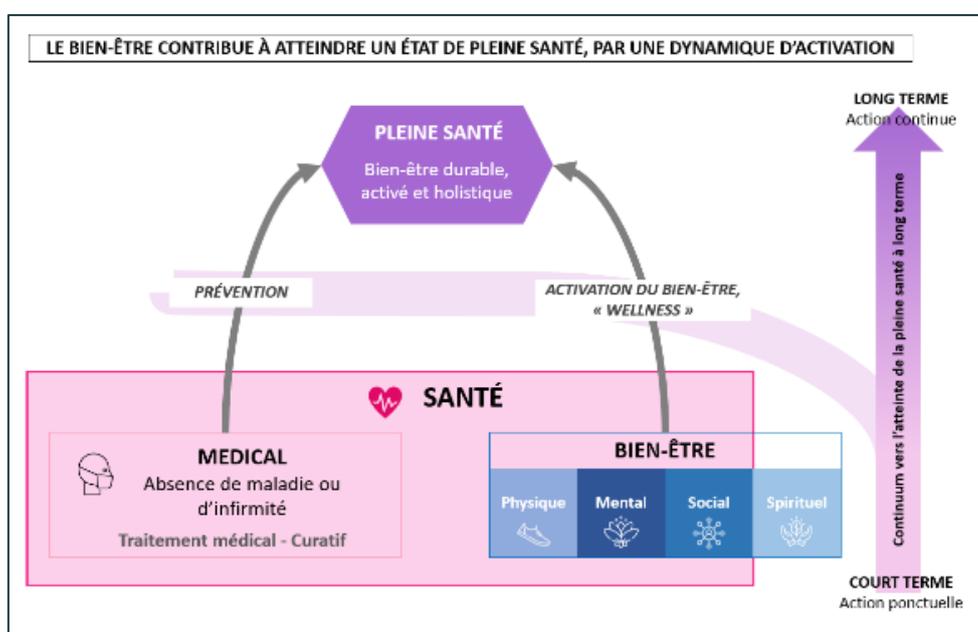


Figure 3 - Schéma : Articulation des concepts de santé et de bien-être. Source : Nomadéis 2022

À travers ses différentes définitions, le bien-être intègre des dimensions physique, mentale, spirituelle et sociale. Dès lors, il se retrouve au cœur de **plusieurs secteurs économiques différents**, comme le tourisme du bien-être, les programmes de nutrition, le sport d'entretien (dont le fitness), le secteur de la beauté et de l'anti-âge, la médecine préventive, la médecine traditionnelle, le développement personnel, le yoga, la méditation, le bien-être au travail, etc.

**Par son « activation » au travers d'activités ciblées** (cf. types d'activités cités dans la [Figure 7](#) de ce rapport), le bien-être, qui est une composante de la santé, **agit sur la santé à long terme des individus, pouvant permettre l'atteinte d'un état de pleine santé**<sup>3</sup>, un état de bien-être durable, activé et holistique.

<sup>1</sup> Préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la Santé, tel qu'adopté par la Conférence internationale sur la Santé, New York, 19-22 juin 1946 ; signé le 22 juillet 1946 par les représentants de 61 États. 1946 (Actes officiels de l'Organisation mondiale de la Santé, n° 2, p. 100) et entré en vigueur le 7 avril 1948.

<sup>2</sup> Caroline Guibet Lafaye. Bien-être. PUF. Dictionnaire du corps, PUF, p. 127-131, 2007, Quadriga.

<sup>3</sup> Notion définie dans le [dossier complet](#) de l'appel à projets « Plan Thermal 2016-2020 » de la Région Auvergne-Rhône-Alpes

## 2.2. Expliquer la demande croissante de bien-être

Selon Atout France, **le bien-être est un secteur en plein essor** qui connaît en France une croissance comprise entre 8% et 12% par an depuis 2015<sup>4</sup>. La France figure parmi les premières destinations du tourisme de bien-être : 4ème destination mondiale en termes de recettes et 5ème du point de vue de la fréquentation<sup>5</sup>.

Cette demande croissante s'explique par un ensemble de facteurs qui interagissent : crise sanitaire, crise environnementale, vieillissement de la population et hausse des maladies non transmissibles.

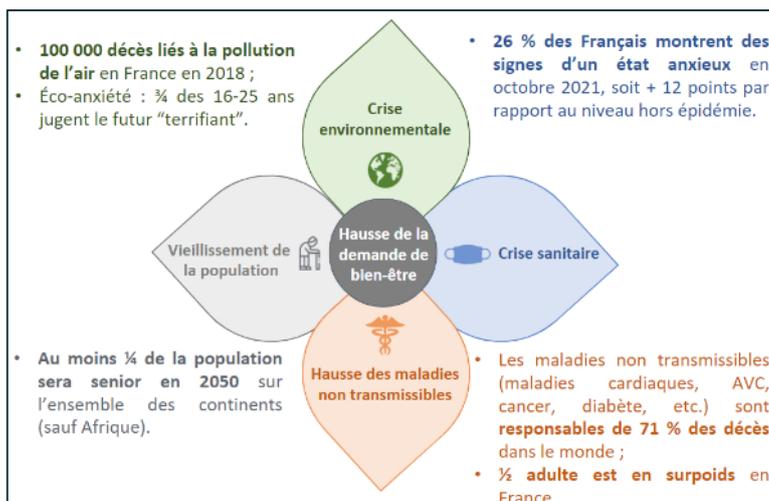


Figure 4 - Facteurs de la hausse de demande de bien-être. Source : Nomadéis 2021

## 2.3. Les offres des stations thermales de montagne sont particulièrement adaptées à une amélioration du bien-être

Les stations thermales de montagne peuvent capitaliser sur deux principaux atouts qui en font des **destinations privilégiées en matière de bien-être** :

1/ Les activités thermales permettent l'amélioration du bien-être dans ses différentes dimensions via **deux principaux formats d'offres** :

- Les **cures médicales**, qui délivrent des soins médicaux (prescrits et remboursés en France dans le cas des cures conventionnées, sinon sur le modèle de cures dites « libres ») ;
- Les **séjours bien-être non médicalisés** centrés sur des soins de type spa, massages, etc.

2/ Le **lien entre montagne et amélioration de la santé** a été spécifiquement étudié par l'agence régionale du tourisme de la région Auvergne-Rhône-Alpes, qui a procédé à une analyse d'articles scientifiques sur ce sujet<sup>6</sup>. Ces articles objectivent les impacts positifs des séjours en montagne sur la santé : **diminution du stress, amélioration de la fonction cardio vasculaire, lutte contre l'obésité, renforcement du système immunitaire.**

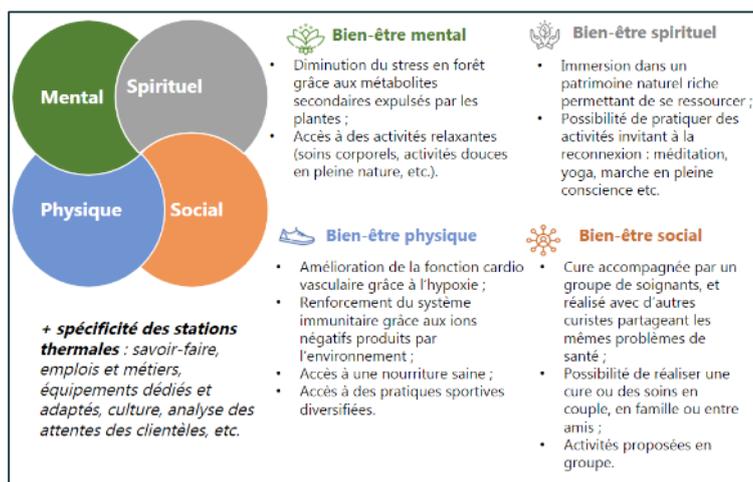


Figure 5 – Atouts des stations thermales de montagne en matière de bien-être. Source : Nomadéis 2021

<sup>4</sup> La Tribune (2018, 7 décembre), *Le marché du bien-être en France aujourd'hui*. <https://www.latribune.fr/supplement/le-marche-du-bien-etre-en-france-aujourd-hui-800316.html>

<sup>5</sup> Atout France (2016), *Destinations Bien-être et spas » au service des professionnels du tourisme de bien-être*

<sup>6</sup> Etude Agence SPRIM et Dc Frédéric SALDMANN (2019)

### 3. Proposition de typologie des stations thermales de montagne

#### 3.1. Vision d'ensemble de la typologie élaborée

Comme indiqué précédemment, la première phase d'étude a consisté en la réalisation d'un état des lieux de la prise en compte de la notion de bien-être dans le positionnement touristique des 47 stations. Ce 1<sup>er</sup> diagnostic a permis d'aboutir à une **classification des stations étudiées au sein de six catégories** :

- A. Stations proposant une **offre touristique principalement axée sur le thermalisme** ;
- B. Stations proposant une **offre touristique principalement axée sur les sports de montagne** ;
- C. Stations proposant une **offre touristique différenciante centrée sur la santé** ;
- D. Stations proposant une **offre touristique intégrée : sports et bien-être** ;
- E. Stations proposant une **offre touristique généraliste** ;
- F. 7 stations ont été rassemblées dans une catégorie spécifique, en raison du manque d'information et de données permettant de caractériser l'état des lieux existant.

La classification des stations s'est faite sur la base d'une sélection de critères caractérisant d'une part **l'offre de bien-être des stations**, et d'autre part **le positionnement marketing** des stations autour de cette offre, selon un cheminement logique qui peut être synthétisé par l'arbre de décision suivant :

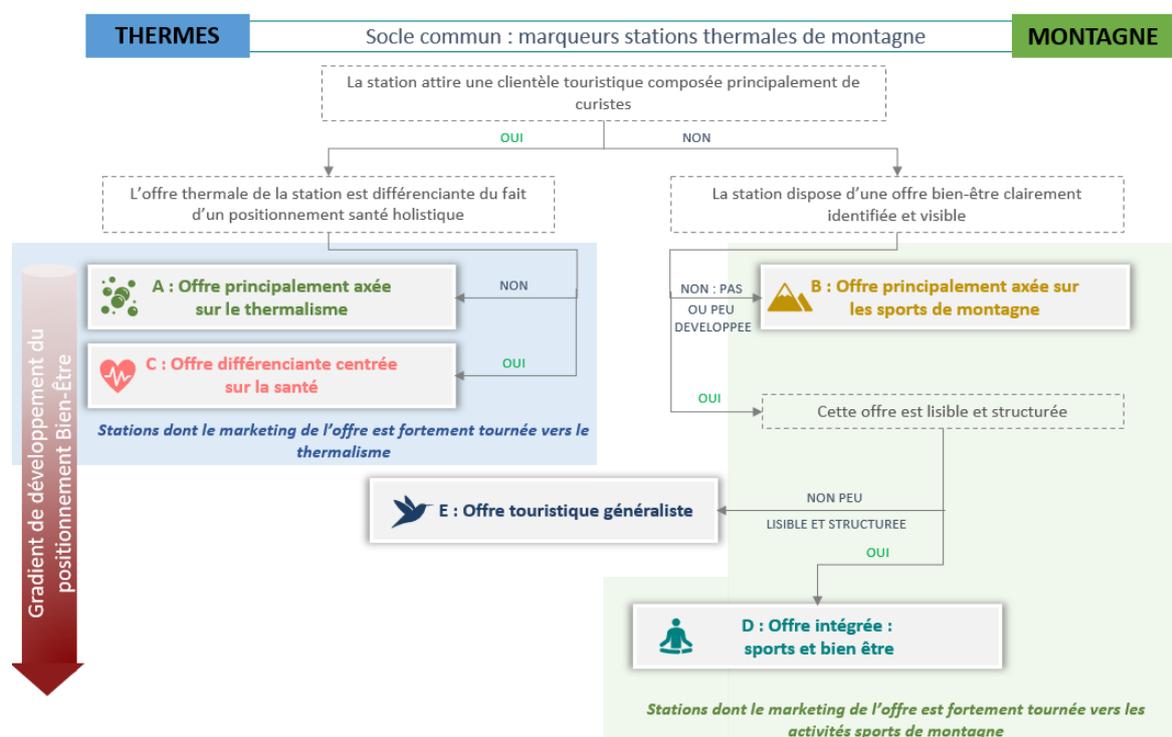


Figure 6 - Arbre de décision représentant schématiquement le cheminement logique justifiant le positionnement d'une station dans une catégorie. Source : Nomadéis 2022

Cette classification rassemble les stations possédant des **atouts similaires** et faisant face aux **mêmes défis**. Elle doit permettre de diffuser une **compréhension commune** du positionnement relatif de chacune des stations et de faciliter la **comparaison** et **l'inspiration** entre les stations.

### 3.2. A – Stations proposant une offre principalement axée sur le thermalisme

La catégorie A regroupe **12 stations**, soit **26 % des stations étudiées**. Les stations de la catégorie A sont :

- |   |   |
|---|---|
| - Amélie-les-Bains-Palalda ( <i>Pyrénées</i> )    | - Molitg-les-Bains ( <i>Pyrénées</i> )                  |
| - Aulus-les-Bain ( <i>Pyrénées</i> )              | - Prats-de-Mollo-la-<br>Preste ( <i>Pyrénées</i> )      |
| - Châteauneuf-les-Bains ( <i>Massif central</i> ) | - Rennes-les-Bains ( <i>Pyrénées</i> )                  |
| - Chaudes-Aigues ( <i>Massif central</i> )        | - Saint-Laurent-les-Bains ( <i>Massif<br/>central</i> ) |
| - Cransac-les-Thermes ( <i>Massif central</i> )   | - Vernet-les-Bains ( <i>Pyrénées</i> )                  |
| - Lamalou-les-Bains ( <i>Massif central</i> )     |   |
| - Meyras ( <i>Massif central</i> )                |   |



L'offre touristique de ces stations est **centrée autour de l'activité de l'établissement thermal**, avec un niveau de dépendance à cette activité qui est élevé.

- 75 % des stations sont situées en **basse et moyenne montagne** (altitude inférieure à 2 000m), certaines ne se sentent donc pas appartenir à l'imaginaire des « stations de montagne » ;
- Par ailleurs, ces stations présentent une **plus grande vulnérabilité économique** que les autres stations, (chômage moyen de 18 %, soit supérieur de 4 points à la moyenne des stations étudiées<sup>7</sup>) ;
- **83 %** des stations de cette catégorie s'estiment **dépendantes de l'activité thermique**<sup>8</sup>, qui est selon elles le **principal moteur économique du territoire**.
- **L'offre touristique est peu structurée dans la plupart des stations A** : l'articulation entre l'offre touristique et thermique est faible (seul un tiers des stations proposent des offres conjointes entre l'office de tourisme et l'établissement thermal).
- Le **bien-être n'est pas un élément explicitement mis en avant dans le positionnement marketing des stations, qui est plutôt centré sur les thermes** : 8/12 stations ne mettent pas le bien-être en avant, et 4 y font référence, sans en faire un élément stratégique d'attraction touristique.

Exemple : À Lamalou-les-Bains, commune du Massif central de 2 509 habitants, 91 % des visiteurs de l'établissement thermal sont des curistes. La station s'estime **dépendante de l'activité thermique** mais envisage le **bien-être comme un axe stratégique** de développement.

### 3.3. B – Stations proposant une offre principalement axée sur les sports de montagne

La catégorie B regroupe **6 stations**, soit **13 % des stations étudiées**.

Les stations de la catégorie B sont :

- Argelès-Gazost (*Pyrénées*)
- Cauterets (*Pyrénées*)
- Eaux-Bonnes (*Pyrénées*)
- Laruns (*Pyrénées*)
- Luz-Saint-Sauveur (*Pyrénées*)
- Saint-Lary-Soulan (*Pyrénées*)



Ces stations communiquent fortement autour de **leur offre de sports de montagne (et principalement sports d'hiver)**, et l'offre de bien-être n'apparaît qu'au second plan. Certaines stations envisagent cependant de **repenser leur positionnement pour compléter leur offre actuelle**.

<sup>7</sup> INSEE, *Recensement de la population*, mis en ligne en 2020, données de 2017

<sup>8</sup> Consultation nationale adressée aux offices de tourisme – Profil économique et touristique des stations thermales françaises, Nomadéis, 2022

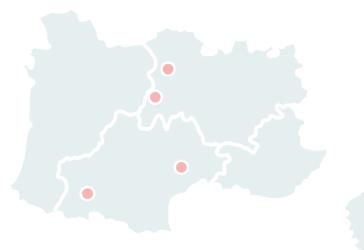
- Les stations de cette catégorie sont toutes de **petites communes des Pyrénées situées en haute montagne** (altitude supérieure à 2 000 mètres).
- Elles sont **attractives sur le plan touristique** : cinq stations sur six occupent une place centrale dans l'économie de leur territoire du fait de cette attractivité touristique et 50 % des stations attirent une clientèle internationale<sup>9</sup>.
- Ce dynamisme repose principalement sur **l'offre touristique liée au patrimoine naturel et les sports d'hiver** : toutes listent le tourisme lié au patrimoine naturel ou aux sports d'hiver comme première activité dont leur économie dépend<sup>10</sup>.
- **L'activité thermique est essentiellement médicale et est peu intégrée** à la stratégie marketing des stations.
- Si la moitié des stations ne font à ce jour que **peu figurer le bien-être dans leur positionnement marketing**, l'ensemble des stations indiquent en faire un **axe stratégique de développement**.

Exemple : À Saint-Lary-Soulan, l'offre touristique de la station **s'articule principalement autour des activités sportives**. Le **thermalisme et le bien-être** sont intégrés à cette offre, mais **constituent plutôt un axe secondaire**.

### 3.4. C – Stations proposant une offre différenciante centrée sur la santé

La catégorie C regroupe **4 stations**, soit **9 % des stations étudiées**. Les stations de la catégorie C sont :

- Avène (*Massif central*)
- Capvern (*Pyrénées*)
- Châtel-Guyon (*Massif central*)
- La Bourboule (*Massif central*)



Ces stations ont développé une **expertise sur la santé**, dont elles font un **élément central et innovant** de positionnement marketing. Leur activité économique s'appuie avant tout sur le thermalisme.

Cette offre différenciante est **affichée à la fois par les thermes et par l'office de tourisme** de la station.

- L'ensemble de ces stations indiquent une **forte dépendance de leur économie à l'activité thermique**, même s'il s'agit de **stations de taille relativement limitée** en termes de **nombre de curistes** accueillis (entre 2 000 et 6 000 curistes par an).
- Les stations de cette catégorie mettent en avant le **caractère fortement distinctif de leur offre thermique**, et en font un **argument clé de leur attractivité touristique**.
- **100 % des établissements thermaux** de cette catégorie sont en **gestion privée ou semi-privée** mais la **cohérence du positionnement bien-être et santé affichée** sur les sites des établissements et sur les sites des offices de tourisme démontre une bonne interaction.

Exemple : Châtel-Guyon a été choisie par le Conseil Régional d'Auvergne pour être « **pilote** » du **concept de station thermique de « pleine santé »**. La station bénéficie d'une **reconnaissance internationale** pour la qualité de ces soins, avec notamment une expertise avant-gardiste sur le **microbiote intestinale**.

<sup>9</sup> *Ibid.*

<sup>10</sup> *Ibid.*

### 3.5. D – Stations proposant une offre intégrée sports et bien-être

La catégorie D regroupe **7 stations**, soit **15 % des stations étudiées**. Les stations de la catégorie D sont :

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| - Ax-les-Thermes ( <i>Pyrénées</i> )      | - Brides-les-Bains ( <i>Alpes</i> )   |
| - Bagnères-de-Bigorre ( <i>Pyrénées</i> ) | - Mont-Dore ( <i>Massif central</i> ) |
| - Bagnères-de-Luchon ( <i>Pyrénées</i> )  | - Saint-Gervais-les-Bains             |
| - Barèges-Sers-Barzun ( <i>Pyrénées</i> ) | ( <i>Alpes</i> )                      |



Ces stations, toutes à proximité ou accueillant une station de ski, ont développé un **double positionnement** sports et bien être. Elles attirent une **clientèle diversifiée**, en **complétant leur offre sportive par des activités bien-être** qu'elles mettent fortement en avant.

- Toutes les stations de cette catégorie présentent un **dynamisme économique certain** (taux de chômage moyen de 9 % sur la catégorie). Il s'agit par ailleurs de **stations qui rayonnent sur leur territoire** : le dynamisme économique du territoire dépend de l'activité de la station dans 86 % des cas<sup>11</sup>.
- Ce dynamisme économique est particulièrement porté par les **activités thermales et de sports d'hiver** dont les stations se sentent toutes **dépendantes**<sup>12</sup>.
- Pour contrebalancer cette dépendance forte, les stations de cette catégorie ont développé une **double offre touristique** : sport et bien-être.
  - **Le bien-être est un argument marketing fort** de ces stations, 6 sur 7 le mentionnant explicitement sur le site de l'office du tourisme.
  - Toutes proposent une offre bien être **étendue et intégrant plusieurs dimensions (bouger, se ressourcer, découvrir)**, qui est relativement **bien intégrée** à l'offre plus classique de sports d'hiver (5 stations sur 7 proposant des offres combinées sports & bien-être).
- Ces stations attirent des **visiteurs diversifiés**, autres que les curistes<sup>13</sup>, avec une **clientèle en majorité d'origine nationale ou internationale**<sup>14</sup>.

Exemple : L'offre de sport d'hiver de Saint-Gervais est dense et l'offre de l'établissement thermal est moderne (mini-cures ciblant des maux contemporains comme l'anxiété et espace spa scénarisé). La coordination de l'action de l'établissement thermal et de l'office de tourisme en matière de promotion touristique est forte, si bien que ce positionnement bien-être est très **lisible dans le marketing global de l'offre touristique**.

<sup>11</sup> Consultation nationale adressée aux offices de tourisme – Profil économique et touristique des stations thermales françaises, Nomadéis, 2022

<sup>12</sup> *Ibid.*

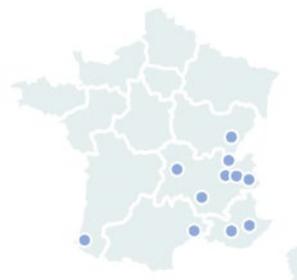
<sup>13</sup> Consultation nationale adressée aux offices de tourisme – Profil économique et touristique des stations thermales françaises, Nomadéis, 2022

<sup>14</sup> *Ibid.*

### 3.6. E – Stations proposant une offre touristique généraliste

La catégorie E regroupe **11 stations**, soit **23 % des stations étudiées**. Les stations de la catégorie D sont :

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| - Allevard-les-Bains ( <i>Alpes</i> ) | - Montbrun-les-Bains ( <i>Alpes</i> )      |
| - Cambo-les-Bains ( <i>Pyrénées</i> ) | - Royat ( <i>Massif central</i> )          |
| - Digne-les-Bains ( <i>Alpes</i> )    | - Salins-les-Bains ( <i>Jura</i> )         |
| - Divonne-les-Bains ( <i>Jura</i> )   | - Uriage ( <i>Alpes</i> )                  |
| - La Léchère ( <i>Alpes</i> )         | - Ussat-les-Bains ( <i>Pyrénées</i> )      |
|                                       | - Vals-les-Bains ( <i>Massif central</i> ) |



Ces stations proposent une **offre touristique généraliste, avec une grande diversité d'activités** proposées, liées directement ou indirectement au bien-être. Le **positionnement bien-être est perceptible** mais ne constitue **pas encore un élément structurant**.

- Les stations de la catégorie sont **attractives touristiquement** mais pour une clientèle **avant tout régionale**.
- Cette attractivité repose sur un **bon niveau de diversification de l'offre touristique** dans la station ou dans l'écosystème de la station.
- Les activités touristiques proposées ne sont toutefois **pas structurées dans une offre claire** et sont **peu intégrées** : les différents acteurs du territoire coopèrent peu (seuls 36 % des stations proposent des forfaits combinant activités thermales et touristiques).
- Les stations communiquent autour de **l'authenticité de leur territoire** (à travers les **paysages**, le patrimoine et le **terroir local**) comme une **thérapie face aux maux de la vie urbaine** (bruit, stress, pollution).
- Ce positionnement nécessite néanmoins donc d'être très mature (lisible, en cohérence avec les infrastructures...) pour être **différenciant**.
- Ce manque de maturité de l'offre de bien-être ne permet donc pas aux stations de sortir de leur dépendance économique, **à l'activité thermique et aux casinos** (89 % des stations E ayant répondu à la consultation se disent dépendante à l'une ou l'autre de ces activités<sup>15</sup>).

Exemple : **L'offre touristique de la station de Salins-les-Bains est plutôt diversifiée**, mais n'affiche aucune spécialisation marquée. **La station a pour ambition de faire du bien-être un axe de développement structurant**. Elle met notamment à profit le bien-être pour valoriser son terroir et son histoire via des soins locaux ou des week-ends de découverte conjuguant thermalisme, gastronomie, découverte du patrimoine.

### 3.7. F – Stations hors typologie

7 stations ont été rassemblées dans une catégorie spécifique, en raison du manque d'information et de données permettant de caractériser l'état des lieux existant à date.

On relève deux cas de figure principaux :

- 4 stations **ne disposent pas ou plus d'établissement thermal** en 2021 (Alet-les-bains, Barbazan, Isolaccio et Saint-Nectaire).
- Pour 3 stations, **l'information en ligne disponible est insuffisante pour étudier leur offre touristique** en lien avec les thermes et le bien-être, ce qui ne permet pas de les intégrer à la typologie à ce stade (Salins-Fontaine, Saint-Claude et Cilaos).

<sup>15</sup> Ibid.

## 4. Proposition de nouveau concept de destination touristique pour les stations thermales de montagne

L'exploration de la notion de bien-être a permis d'une part d'approfondir la compréhension de ce terme (avec quatre dimensions principales présentées dans la Figure ci-dessous), et d'autre part d'identifier de nouvelles tendances émergentes de la part de la clientèle touristique.

### 4.1. Une offre de bien-être émergente

Les caractéristiques naturelles et patrimoniales des stations thermales de montagne constituent le socle d'une offre touristique de bien-être.

A partir des informations recueillies sur les sites internet des offices de tourisme, il a ainsi pu être établi que **100 % des stations thermales de montagne proposaient des activités liées à au moins 3 composantes du bien-être** (présentées dans le schéma ci-dessous).

L'étude a également permis de mettre en évidence que **la plupart (51%) des stations thermales de montagne proposaient déjà une réelle diversité d'activités en matière de bien-être, posant les bases d'un positionnement bien-être établi** (même si le niveau d'intégration du bien-être dans le positionnement marketing varie fortement d'une station à l'autre).

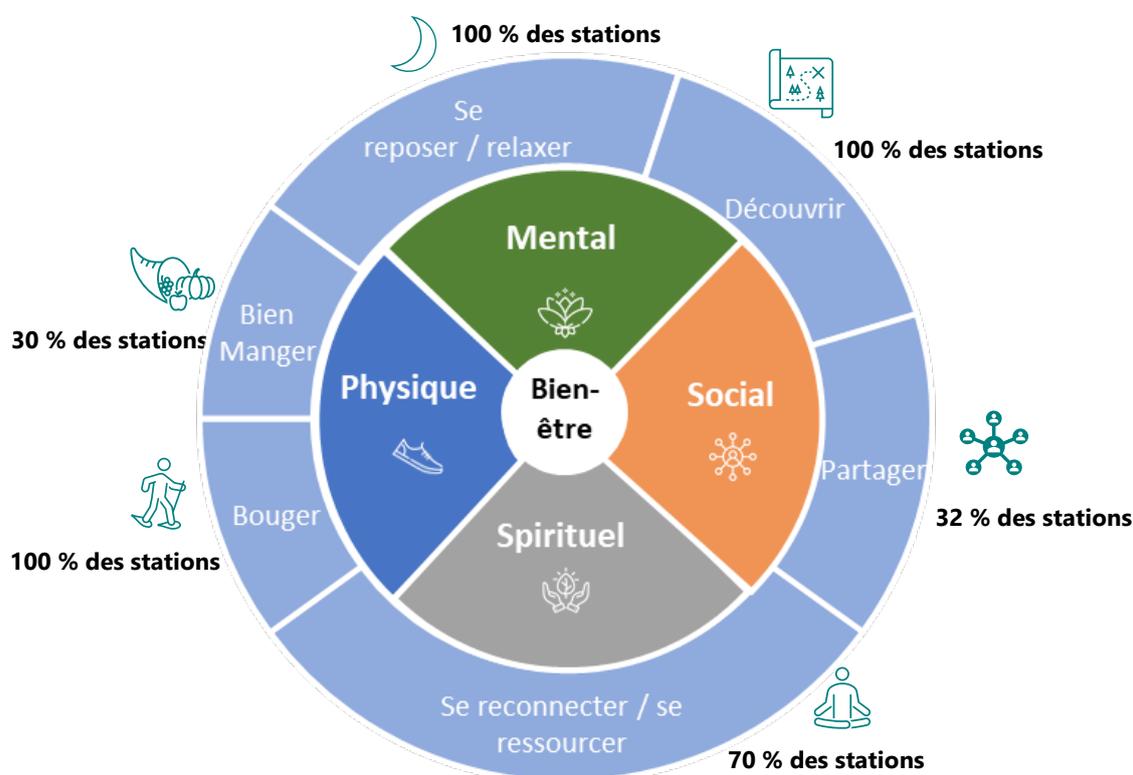


Figure 7 - Schéma présentant les différentes composantes du bien-être. Source : Nomadéis 2022

## 4.2. D'une station proposant une offre de bien-être à une « destination bien-être »

Qu'est-ce qu'une destination touristique de bien-être ?

Les motivations des clientèles bien-être étant plurielles, il existe une **pluralité de manières d'incarner et de se développer en tant que destination bien-être**.

**Deux principales dimensions** peuvent être utilisées pour caractériser le concept de destination touristique de bien-être :

1/ **La nature des motivations principales de la clientèle** quand elle choisit une offre et une destination touristique « bien-être ». On peut ainsi positionner un premier axe autour des motivations suivantes :

- La recherche de **l'apaisement du corps et de l'esprit** ;
- La recherche de **l'apaisement de la relation à la nature et à la société**.

2/ **La durée des effets** : la clientèle peut aspirer à ce que les effets du séjour sur son bien-être soient de **plus ou moins longue durée** : une clientèle ayant des considérations plutôt ludiques pourra se contenter d'un effet sur le court-terme, quand une clientèle ayant des considérations plutôt thérapeutiques souhaitera que les effets de son séjour s'inscrivent dans la durée.

Ainsi, le croisement de ces deux dimensions (la nature des motivations et la durée des effets) permet de délimiter **quatre modes d'incarnation d'une destination de bien-être**, qui ne sont pas hermétiques les uns aux autres ni exclusifs, et qui ont ainsi vocation à s'entremêler et se superposer :

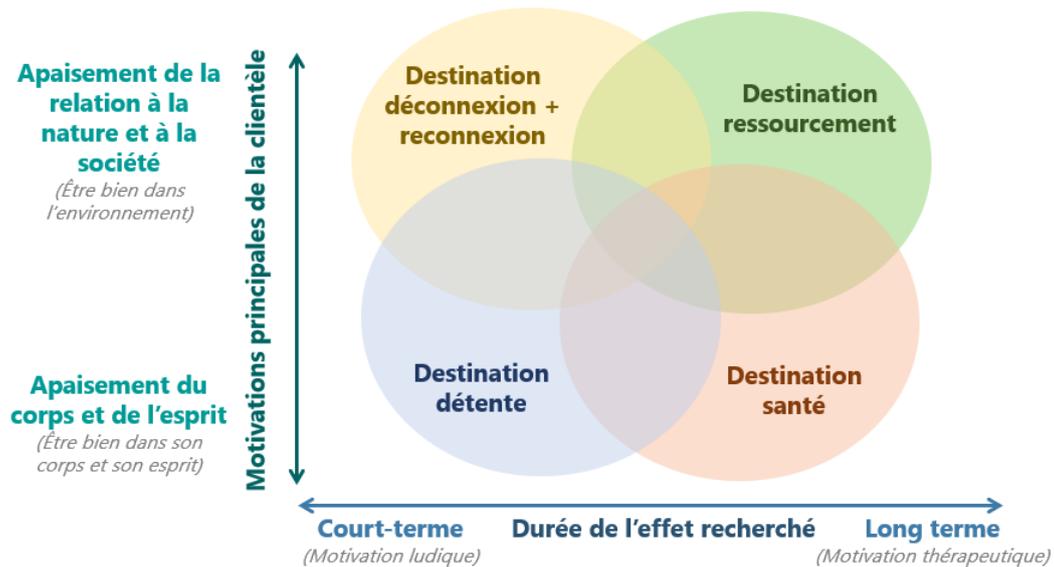


Figure 8 - Schéma représentant les différents modes d'incarnation d'une destination de bien-être. Source : Nomadéis 2022

## Les quatre modes d'incarnation d'une destination de bien-être

La **destination « déconnexion + reconnexion »** s'adresse aux clientèles désireuses de **s'affranchir des préoccupations du quotidien**, de s'octroyer une pause oxygénée dans un milieu naturel préservé et reposant, de se reconnecter momentanément avec cet environnement et avec elles-mêmes.

### Exemples d'activités susceptibles d'être proposées :

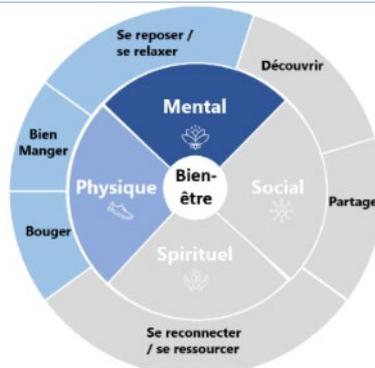
- Proposition de séjours authentiques dans des hébergements atypiques (station des Eaux Bonnes) ;
- Labellisation « Nordic Walk » et proposition d'une offre de parcours de marche nordique (station d'Amélie-les-Bains Palalda).



La **destination « détente »** répond aux aspirations des clientèles désireuses de se relâcher sur le plan physique et mental, de se relaxer sans nécessairement être à la recherche d'une offre thérapeutique, de se procurer une pause ponctuelle de bien-être, qui leur fera du bien sur un horizon de temps limité.

### Exemples d'activités susceptibles d'être proposées :

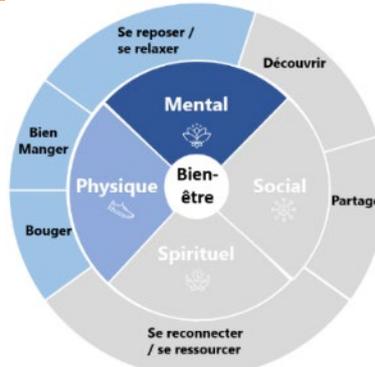
- Création d'une « Maison du bien-être » proposant une large gamme de soins et prestations (station de Bagnères-de-Luchon) ;
- Offres de séjours articulant sports de montagne et activités de bien-être (station d'Ax-les-Thermes).



La **destination « santé »** s'adresse en priorité à des clientèles désireuses de prendre soin de leur santé dans la durée. Articulant soins de qualité et patrimoine naturel aux vertus bienfaites, cette destination cherche à améliorer le capital santé de ses clientèles touristiques sur le long terme.

### Exemples d'activités susceptibles d'être proposées :

- Programme santé développé à l'échelle de la station impliquant les acteurs économiques clés (station de Brides-les-Bains) ;
- Offre de mini-cures articulées autour du patrimoine naturel et de ses bienfaits pour la santé (station du Mont-Dore).



La **destination « ressourcement »** s'adresse à des clientèles désireuses de se reconnecter à l'environnement naturel tout en pratiquant des activités ayant un impact positif sur leur santé mentale et spirituelle. Les activités proposées permettent d'être en étroite connexion avec la nature et le terroir local, et de « recharger ses batteries ».

### Exemples d'activités susceptibles d'être proposées :

- Proposition de séjours authentiques et valorisant le patrimoine naturel local (station de Capvern-les-Bains) ;
- Organisation d'une « Fête de la nature » (station de Vals-les-Bains).



## 5. Proposition de stratégie collective nationale pour les stations thermales de montagne

Pour rappel, la présente étude poursuit l'objectif d'accompagner les stations du périmètre dans le **développement d'une offre de bien-être complémentaire de l'offre thermale médicale**, mais également de **fédérer ces stations autour d'une vision commune de ce qu'elles incarnent, de ce qu'elles veulent devenir, et de faire vivre ce collectif**.

**Quatre grands chantiers, complémentaires** ont été identifiés pour structurer la stratégie nationale. Ils sont associés à une série d'actions à mettre en œuvre **collectivement au niveau national**, et qui pourront ensuite être **déclinées localement**.

### 5.1. Chantier 1 : Développement et communication autour d'une identité commune de « station thermale de montagne »

Il est nécessaire que les stations thermales de montagne s'accordent sur un **ensemble d'éléments structurants** qui permettent de définir leur identité et de poser **les bases de ce que tout touriste ou curiste doit être amené à trouver au sein d'une « station thermale de montagne »**.

Dans un premier temps, l'étude a permis de mettre en évidence des **caractéristiques communes à ces territoires qui constituent de véritables atouts en matière de tourisme et de bien-être et qui permettent une amélioration profonde du bien-être et de la santé, sur le long terme**. Toutes ces stations disposent en effet d'une double identité de station de montagne et de station thermale, en bénéficiant :

- D'un **cadre et de propriétés naturelles d'exception** : propriétés thérapeutiques exceptionnelles de l'eau thermale, patrimoine naturel de montagne permettant le ressourcement et la reconnexion, bienfaits et efficacité sur la santé reconnus de l'air de montagne et de l'altitude (propriétés thérapeutiques, environnement sain, ressourcement, climatisme) ;
- De **savoir-faire uniques et d'un patrimoine culturel riche** : professionnels du bien-être proposant une expérience unique, communauté d'artisans pouvant transmettre leur savoir-faire qui constitue un patrimoine matériel et immatériel, patrimoine culturel et tradition thermale porteurs d'histoire à faire découvrir et à valoriser.

Par ailleurs, les stations thermales de montagne sont associées à des **imaginaires de qualité, de nature et de bonne santé**. Un ensemble de marqueurs caractérisent la perception qu'ont les touristes de ces stations, et **pourraient constituer le socle d'une identité commune**, afin de développer l'attractivité des stations thermales de montagne à l'échelle nationale (voir Figure 9 ci-dessous). Ce socle national serait renforcé au niveau local par les spécificités propres à chaque station.



Figure 9 – Schéma des éléments qui constituent des marqueurs de l'identité des stations thermales de montagne. Source : Nomadéis 2022

Enfin, le référentiel commun des stations thermales de montagne pourra être **incarné sous la forme d'une charte** encadrant ce que doit être le **parcours client dans les stations revendiquant cette identité**.

Cette charte du parcours client proposé au sein des stations thermales de montagne pourra reposer sur **plusieurs axes principaux, déclinés en leviers d'action** et étroitement liés aux marqueurs clés de l'identité des stations thermales de montagne, tels que : l'accessibilité de la station, la qualité des soins proposés, la qualité des hébergements proposés, la cohérence des activités touristiques proposées, un cadre naturel préservé, ou encore l'identité territoriale de la station.

Une fois la charte finalisée, la première étape consistera pour les stations à mener un travail de **diagnostic** de l'existant, permettant d'identifier le **niveau d'alignement avec la charte** et déterminer les **actions à mettre en œuvre** s'aligner avec les différents critères définis.

## 5.2. Chantier 2 : Approfondissement des connaissances de l'existant et des besoins prioritaires de chaque station

**L'objectif poursuivi à travers le chantier 2 est l'identification, grâce à des études et analyses complémentaires, des actions prioritaires à mener pour :**

- Que les stations construisent une offre qui **réponde aux attentes de la clientèle souhaitée** ;
- Que les stations construisent une offre qui soit **cohérente avec les marqueurs de l'identité commune et les critères de la charte identifiés** à travers le chantier 1 de la stratégie.

Pour répondre à ces objectifs, la connaissance de l'existant doit être approfondie sur deux aspects :

Tout d'abord, les stations doivent approfondir la connaissance qu'elles ont de leurs **clientèles actuelles et futures**, ce qui peut être fait à l'échelle nationale par le biais d'une enquête sur le profil et les attentes des clientèles des stations thermales de montagne et destinations de bien-être. Cette connaissance peut ensuite être détaillée à l'échelle de chaque station, au travers d'études de terrain des clientèles qui permettront d'orienter le positionnement à adopter par la station.

Ensuite, il importe d'approfondir la connaissance des **atouts et ressources dont les stations disposent à date**, afin de comprendre quel type de destination bien-être chaque station est à même d'incarner et quels efforts d'aménagement, de développement et de structuration de l'offre touristique seront nécessaires pour effectuer la transition vers une destination de bien-être et répondre aux attentes des clientèles ciblées. Pour réaliser ce diagnostic, les stations peuvent dans un premier temps s'appuyer sur **la base de données élaborée dans le cadre de la présente étude et comprenant plus de 140 indicateurs**, puis approfondir ce diagnostic au travers d'études diverses (audit approfondi des atouts, cartographie des acteurs, étude de notoriété ou encore approfondissement du diagnostic des vulnérabilités économiques et environnementales au travers d'entretiens avec des acteurs locaux clés).

## 5.3. Chantier 3 : Réflexion autour de l'ingénierie financière nécessaire pour déployer au niveau local la stratégie nationale

Il est nécessaire, pour faire vivre l'identité commune et déployer la stratégie nationale, de mettre en place une ingénierie financière en soutien à cette initiative.

En plus des aides identifiables à plusieurs échelons (aides européennes, communales, départementales, etc.), plusieurs **programmes nationaux en lien avec le développement et l'attractivité des territoires** soutiennent aujourd'hui les stations thermales de montagne et pourraient servir de levier pour la mise en place des stratégies locales de transition (en capitalisant sur ces programmes à l'échelle nationale par le

retour d'expérience des stations accompagnées et le lancement de démarches collectives pour en bénéficier, et / ou en menant des démarches individuelles à l'échelle locale pour bénéficier de financements et appuis en ingénierie).

Les programmes en question sont notamment :

- Le **plan Avenir Montagne**, lancé par le gouvernement en mai 2021 et qui a pour objectif **d'accompagner les territoires de montagne dans leur stratégie de transition et de développement touristique**. Ce plan est constitué de deux volets complémentaires : Avenir Montagne Investissement (4 stations thermales de montagne en bénéficient à date) et Avenir Montagne Ingénierie (27 stations thermales de montagne en sont lauréates à ce jour) ;
- Deux programmes d'investissement nationaux visant à revitaliser les centres-villes dans une logique d'attractivité et de développement des territoires : **Action Cœur de Ville** (une station thermale de montagne en bénéficie à date) et **Petites Villes de Demain** (15 stations thermales de montagne en sont déjà bénéficiaires).

#### 5.4. Chantier 4 : Dialogue entre stations et partage de bonnes pratiques

Lors de l'atelier de travail organisé en mai 2022, l'ensemble des participants ont souligné l'importance du dialogue entre stations et du partage de bonnes pratiques dans la bonne mise en œuvre et déclinaison de l'image de marque à l'échelle locale.

Ce partage de bonnes pratiques peut se faire de plusieurs manières :

- Dans un premier temps, les stations thermales peuvent **s'appuyer sur le travail réalisé dans le cadre de cette étude**, en consultant les bonnes pratiques recensées dans le cadre du triple *benchmark* (*benchmark* des pratiques des stations thermales françaises, *benchmark* des pratiques des stations thermales à l'international et *benchmark* des pratiques développées au sein d'autres secteurs touristiques), lequel regroupe près de 80 exemples de bonnes pratiques ;
- Dans un second temps, **des actions spécifiques sont à déployer à l'échelle nationale**, afin de favoriser le dialogue au sein du réseau des stations thermales de montagne. Notamment, il peut être envisagé d'organiser une réunion annuelle dédiée au partage de bonnes pratiques, et d'organiser des *learning expeditions* (observations sur site au sein de stations volontaires et présentant une stratégie déjà bien avancée et reconnue en matière de bien-être ;
- Enfin, **le dialogue entre stations peut être facilité à l'échelle locale**, *via* l'organisation de groupes locaux d'échange de bonnes pratiques (par exemple à l'échelle des massifs), tout en veillant à articuler cela avec les divers modes de collaboration déjà en place sur le terrain.

#### 5.5. Chantier transverse : gouvernance et pilotage

En parallèle, le lancement, le suivi et la gestion des différents travaux liés aux quatre chantiers de la stratégie nationale nécessitera la mise en place d'un **système de gouvernance** avec ses **comités** et ses **partenaires**.

Pour faire vivre le collectif, il est nécessaire de définir un **organe de gouvernance** qui aura à charge de préciser les **grandes étapes du déploiement** et de **fixer les échéances**. Cet organe de gouvernance pourra dans un premier temps se former autour des membres du comité de pilotage et des élus des stations ayant contribué et suivi l'avancement de la présente étude (*via* les entretiens qualitatifs et l'atelier) et pourra être complété par les élus volontaires d'autres stations dans un second temps.

La gouvernance de cette stratégie nationale de transition devra se faire **en articulation avec toutes les démarches préexistantes** impliquant la diversification de l’offre de tourisme des stations thermales du périmètre et développées à plusieurs échelons (local, régional et national).

Enfin, la mise en œuvre de cette stratégie de transition et de ses différents chantiers pourra se faire **de manière séquencée**, en se concentrant dans un premier temps sur une sélection de « **stations ambassadrices** » (présentant à date un niveau d’avancement suffisant pour s’approprier l’identité commune et la charte définies), puis en élargissant les travaux aux autres stations volontaires par cercles concentriques, en embarquant d’abord les plus avancées dans la construction d’une offre de bien-être.

## 5.6. Prise en compte de l’enjeu de transition environnementale

Un ensemble de **risques environnementaux** ont un impact ou seront susceptibles d’avoir un impact sur les activités touristiques développées par les stations thermales de montagne dans les années à venir, et doivent ainsi impérativement être **pris en compte dans les stratégies de développement** :

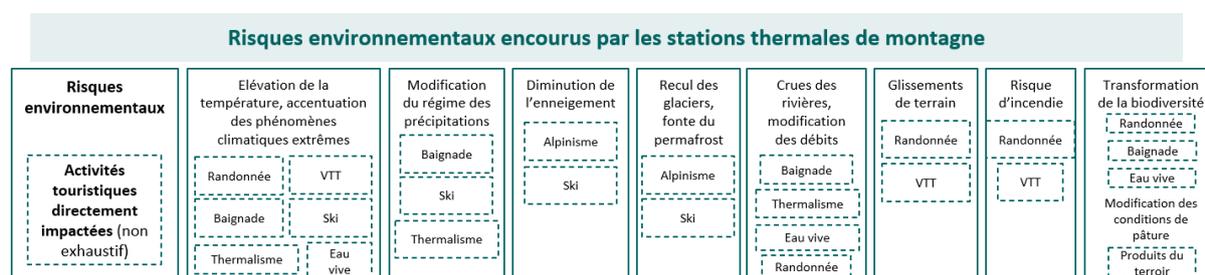


Figure 10 – Représentation schématique des principaux risques environnementaux menaçant certaines activités touristiques clés déployées par les stations thermales de montagne. Source : Nomadéis 2022

L’analyse des vulnérabilités environnementales des stations thermales de montagne, réalisée dans la première phase de l’étude, a notamment permis de mettre en évidence, pour un ensemble de stations, une **vulnérabilité forte relative à trois principaux facteurs de risque** :



Un ensemble de **bonnes pratiques déjà observées à l’échelle des stations** sont présentées dans le rapport, comme première réponse à ces enjeux et impacts environnementaux à considérer.