



**HAL**  
open science

# État des lieux de l'évolution de l'offre thermale en France : le dilemme de positionnement entre posture médicale et posture bien-être. Description des défis, opportunités et positionnement stratégique

Mazarine Wairy Dupuich

## ► To cite this version:

Mazarine Wairy Dupuich. État des lieux de l'évolution de l'offre thermale en France : le dilemme de positionnement entre posture médicale et posture bien-être. Description des défis, opportunités et positionnement stratégique. 2026. <hal-05565890>

**HAL Id: hal-05565890**

**<https://hal.science/hal-05565890v1>**

Preprint submitted on 27 Mar 2026

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Copyright - All rights reserved

## **État des lieux de l'évolution de l'offre thermale en France : le dilemme de positionnement entre posture médicale et posture bien-être. Description des défis, opportunités et positionnement stratégique**

**Overview of the evolution of the spa offer in France: the positioning dilemma between the medical and wellness postures description of the challenges opportunities and strategic positioning.**

Mazarine Wairy-Dupuich\*

Doctorante en sciences de gestion avec une spécialisation en culture et consommation, au sein du laboratoire CEREGE, de l'Université de Poitiers, sous la direction de T. Stenger et O. Coussi, en thèse CIFRE avec le Centre Thermal de La Roche-Posay appartenant au Groupe L'Oréal Division Beauté Dermatologique, mon sujet de recherche porte sur « L'expérience de thermalisme selon une perspective culturelle de la consommation : santé, bien être et pratiques de soins ».

mazarine.wairy.dupuich@univ-poitiers.fr

**Résumé :** Cet article décrit les enjeux stratégiques du thermalisme français, un secteur à une joncture critique entre tradition médicale et attrait pour le bien-être. Il examine les défis contemporains du secteur (crédibilité, concurrence, localisation, formation) puis met en lumière ses forces et opportunités (tissu local, vieillissement des populations, pleine santé). Enfin, à l'aide du triangle stratégique des services (coût, variété, personnalisation), il propose des clefs de lecture pour un positionnement stratégique.

**Mots-clés :** Thermalisme français, Cure thermale, Santé, Bien-être, Diversification de l'offre, Triangle stratégique des services

**Abstract:** This article describes the strategic challenges faced by the French thermal industry, a sector at a critical juncture between medical tradition and wellness appeal. It then examines the sector's contemporary challenges (credibility, competition, location, training) and highlights its strengths and opportunities (local economy, aging populations, preventive health). Lastly, using the strategic triangle of services (cost, variety, personalization), it offers keys to strategic positioning.

Key words: French thermalism, Thermal cure, Health, Well-being, Diversification of offer, Strategic triangle of services

Le thermalisme français se trouve à un point de basculement charnière. Pendant les dernières décennies, l'accès aux cures en France était conditionné par la voie médicale. Prescrites par les

médecins, les cures s’inscrivaient dans un parcours de soins conventionnés et répondaient à des besoins thérapeutiques précis. Ce paysage a changé. On observe une demande pour des séjours axés non plus uniquement sur le curatif, mais sur la prévention, la détente, la relaxation et la recherche d’un mieux-être global. En 2022, 2,8 millions d’accès bien-être ont été enregistrés dans les centres thermaux pour 440 000 curistes conventionnés [DGE Direction Générale des Entreprises 2024]. Face à cette évolution des attentes, les centres ont dû s’adapter et diversifier leurs offres. Cependant, cette évolution pose des questions et soulève des défis. Comment les centres peuvent-ils maintenir leur crédibilité médicale, face aux accusations « de vacances payées par la sécurité sociale » ? Cet article décrit les enjeux stratégiques du thermalisme français à la lumière de ces transformations répondant à la question comment se caractérise le paysage actuel du thermalisme. Ce travail s’articulera en deux parties. La première partie dressera un état des lieux du thermalisme français, la seconde partie étudiera les mutations du modèle thermal. Pour comprendre le positionnement stratégique du secteur thermal, nous utiliserons le triangle stratégique des services repris par Olivier Mevel et Thierry Morvan dans le cas de la prestation logistique. Ce cadre théorique décrira les choix stratégiques du secteur selon le coût, la variété de services et la personnalisation de l’offre [Mével & al. 2015]. Il vise à identifier un positionnement clair, axé sur l’efficacité opérationnelle, sur la satisfaction client, sur une formule spécifique combinant ces différents éléments. Ce triangle connecté à la tension identifiée entre l’héritage médical et le bien-être soulève un questionnement de positionnement pour chaque pratique au sein du triangle. Notre analyse s’appuie sur une recherche en sciences de gestion menée avec le Centre Thermal La Roche-Posay, sur l’expérience de consommation du thermalisme. L’approche adoptée s’inscrit dans le cadre de la description dense des expériences thermales, telle que développée par Geertz [1998] . Nous reprendrons cette posture anthropologique dans cet article. La méthodologie combine une approche qualitative et une analyse concurrentielle. La phase qualitative, menée entre novembre 2023 et novembre 2024, repose sur deux volets. Le premier volet comprend 29 entretiens exploratoires semi-directifs réalisés auprès d’un panel d’acteurs clefs du secteur. Ce volet est enrichi par un second volet d’entretiens également semi-directifs, portant sur un échantillon de 20 curistes du Centre Thermal La Roche-Posay. L’ensemble des entretiens a été transcrit et analysé selon une approche thématique. Une analyse comparative des brochures et des sites web des stations thermales et centres thermaux a aussi été effectuée, portant sur l’ensemble des 114 centres en activité au cours de l’année 2024. Enfin, une analyse du corpus de littérature historique sur le thermalisme a permis de contextualiser les données recueillies. L’ensemble de ce corpus de données nous permet de dresser un panorama du thermalisme français, d’interroger sa place dans la société contemporaine, son modèle économique, ses modes de consommation et sa crédibilité.

## **1. Thermalisme en France : entre tradition médicale et attrait de la villégiature et du bien-être, un état des lieux d’une double identité historique**

Pour éclairer les enjeux stratégiques du thermalisme, nous retracerons son évolution historique. En s’appuyant sur les travaux d’historiens tels que Jazé-Charvolin [2014], Carribon [2009], Jamot [2001], Boyer [2005] et Dutheil [2019], nous explorerons les origines du thermalisme et les différentes conceptions qui l’ont façonné, mettant en lumière la tension entre l’approche médicale et la recherche du bien-être.

### **1.1 Des origines à la structuration : les débuts du thermalisme moderne**

Bien qu'appréciés dès l'Antiquité et développés à la Renaissance avec déjà un usage médical et des premiers écrits thermaux de Millon en 1615, c'est sous l'impulsion de Napoléon que se développe les plus grands chantiers thermaux comme Vichy ou Le Mont-Dore marquant l'âge d'or du thermalisme français. La pratique est à l'époque associée aux notions de villégiature et de loisirs tournées vers l'hédonisme, ce que soulignent les travaux de Carribon [2009], Jamot [2001] et Férérol [2017] le secteur thermal dès lors oscille entre le médical et le touristique.

L'instauration de la Sécurité sociale en 1945 fait basculer le thermalisme dans une pratique médicale pure. Il se structure autour de la cure conventionnée de 21 jours, prescrite pour des pathologies spécifiques et remboursée par la Sécurité sociale sur la base du Service Médical Rendu (SMR). L'accès aux cures est désormais encadré.

À partir des années 1990, une évolution des attentes et des besoins des consommateurs en matière de santé et de bien-être s'amorce et une nouvelle bascule s'opère. La santé n'est plus seulement perçue comme l'absence de maladie, mais un état de bien-être global et de prévention, un élément que l'on retrouve dans les travaux de Sonnet [2017] sur le « bien vieillir ». Cette approche holistique de la santé est également analysée par Le Breton [2023], Bergeron [2010] et Pordié [2011]. Cette évolution, associée au contexte de mondialisation et à une relative sécurité et prospérité économique, a favorisé la demande de séjours axés sur la prévention, la détente, la relaxation et la recherche d'un mieux-être. Le thermalisme s'éloigne à nouveau de la pratique curative simple. Le thermalisme, en diversifiant son offre, en intégrant des spas, des soins esthétiques et des activités de remise en forme et s'inscrit dans une typologie d'économie expérientielle telle que décrite par Pine et Gilmore [2007, 2020].

Parallèlement, dès les années 1990, des voix politiques s'élèvent lors des votes du budget contre la prise en charge du thermalisme. Les centres sont forcés à développer des modèles limitant leur dépendance à l'offre conventionnée.

### **1.2 Entre médical et bien être : diversification de l'offre thermale**

Nos entretiens et études indiquent dans ce sens une diversification progressive de l'offre des exploitants. Ils rejoignent les travaux de Sonnet et Pfund mettant en lumière les stratégies de diversification et de modernisation des centres [Sonnet & al 2017, Pfund 2021]. Cette transition marque pour les centres une période prospère. Jusqu'à la dernière décennie, la fréquentation des thermes n'a cessé de progresser, avançant de 17 % [DGE 2024].

### **1.3 De la prospérité à la fragilité : le thermalisme à l'épreuve**

La pandémie de COVID-19 impacte cette progression. La fermeture des établissements thermaux durant les confinements, suivie d'une récession économique et de tensions géopolitiques, a entraîné une baisse du pouvoir d'achat des consommateurs. Ce contexte économique défavorable, conjugué à la persistance d'une appréhension vis-à-vis d'une potentielle contamination, chez les personnes âgées constituant une part majeure de la clientèle thermale, a conduit à une diminution de la fréquentation et du chiffre d'affaires du secteur. En 2022, selon la Direction Générale des Entreprises (DGE), les 88 stations thermales françaises ont

enregistré une baisse de 60 % du nombre de curistes et du chiffre d'affaires. Cette chute d'activité s'est répercutée sur la chaîne de valeur, avec une diminution de 57 % des achats, de 37 % des investissements et de 46 % des reversements de taxes [DGE 2024]. Notre étude du centre de La Roche-Posay confirme cette tendance. En 2022, l'établissement a accueilli 4 720 curistes, une baisse de 33 % par rapport à 2019 .

Ainsi, cette frise historique nous décrit le thermalisme comme en oscillation perpétuelle entre thérapeutique et bien-être. L'héritage médical des cures, ancré dans l'histoire du secteur, coexiste avec une demande pour des expériences holistiques et personnalisées, centrées sur la prévention et le mieux-être. Cette dualité, exacerbée par les défis économiques, impose aux centres de trouver le juste équilibre qu'amènera l'analyse stratégique du secteur.

## **2. Le thermalisme français : mutation d'un modèle à l'épreuve d'un environnement changeant**

Après avoir survolé le cheminement historique du thermalisme en France, cette seconde partie décrira la situation actuelle du thermalisme. Les acteurs de la filière semblent opter pour une double stratégie : réaffirmer leur identité médicale tout en diversifiant leur offre autour du bien-être et de la prévention. Dans ces volets, nous reviendrons sur les faiblesses ou fragilités de la filière et sur les menaces auxquelles elle est confrontée. Nous mettrons l'accent sur les forces et les opportunités, et concluons en utilisant le triangle stratégique (forces, faiblesses, environnement) proposant des recommandations stratégiques pour l'avenir du thermalisme.

### **2.1 Faiblesses et menaces : décrire les fragilités du modèle thermal actuel**

Le secteur thermal fait face à plusieurs défis qui le fragilisent : l'implantation géographique des centres, l'impact de l'inflation sur le budget des curistes, l'essor des alternatives de bien-être, le renouvellement de la clientèle et la prescription médicale.

L'implantation géographique rurale des centres thermaux, constitue un premier défi pour le secteur. Sur les 88 stations thermales, 79 % sont situées en Occitanie, Auvergne-Rhône-Alpes et Nouvelle-Aquitaine. 71 % de ces établissements se trouvent dans des communes rurales ou de montagne de moins de 5 000 habitants [DGE 2024]. Si les centres situés en bord de mer ou en montagne comme Balaruc-les-Bains ou Saint-Gervais bénéficient d'un attrait lié à leur environnement, la situation est complexe pour les centres thermaux ruraux. Bien que l'imaginaire collectif associe la campagne à une vie paisible et ressourçante, ce cadre bucolique ne semble pas constituer un facteur d'attractivité pour les séjours de cure.

Les coûts représentent le deuxième défi auquel est confronté le secteur thermal : l'inflation. Si la cure conventionnée bénéficie d'un remboursement par la Sécurité sociale, il faut considérer le reste à charge pour le curiste estimé à 450 euros ainsi que les dépenses annexes du curiste et de son éventuel accompagnant. Ces frais englobent les dépenses d'hébergement, de transport, de restauration et d'activités, qui s'élevaient en 2019 à 47 euros par jour pour les curistes et 51 euros par jour pour les accompagnants. Sur une cure de trois semaines, cela représente une dépense de 1 450 euros [DGE 2024]. Ce montant est significatif au regard du budget alloué par les Français

à leurs vacances, estimé à 1 428 euros pour l'été 2024 [Institut Montaigne 2024]. La réticence à consacrer ce budget à des soins s'éclaire. Ce phénomène de renoncement aux soins pour des raisons économiques s'observe dans d'autres domaines de la santé [Institut Montaigne 2023]. De plus, nos entretiens révèlent que bien qu'un arrêt de travail soit prescrit lors d'une cure, il ne donne que rarement lieu au versement d'indemnités journalières ; la majorité des répondants actifs posent des congés et en profitent pour se faire accompagner. Le séjour allie la cure et les vacances, or le budget en est si conséquent que certains estiment préférable de l'allouer à des congés sans soins médicaux.

La concurrence accrue d'autres structures proposant des soins constitue le troisième défi pour le secteur thermal. Face à la diversification des offres de bien-être, les consommateurs ont accès à des solutions accessibles, régulières et proches de leur domicile. L'essor des spas urbains, le développement d'hôtels proposant des prestations wellness haut de gamme et la multiplication des séjours en thalassothérapie, notamment dans les pays du Maghreb qui en font une stratégie d'État, représentent autant d'alternatives aux cures. L'attrait de ces destinations étrangères, s'explique par des tarifs compétitifs pour des prestations similaires, avec l'avantage supplémentaire du dépaysement. Ce phénomène est particulièrement marqué chez les répondants traités en rhumatologie. La rhumatologie représentant la principale orientation thérapeutique des établissements thermaux français, la concurrence des offres étrangères et des alternatives de bien-être accessibles représente donc une menace pour ces stations majoritaires. Selon Loïck et William Menvielle, ce phénomène s'inscrit dans le contexte du « tourisme médical », où les patients, devenus « touristes-patients », recherchent des soins de qualité à des prix compétitifs, combinés à une expérience de voyage et de loisirs [Menvielle et Menvielle 2014]. La recherche d'alternatives accessibles, régulières et proches du domicile répond à une nouvelle modalité de consommation des soins, axée sur la praticité et la personnalisation, ce qui rejoint les travaux de Menvielle et Menvielle sur le tourisme médical et la mobilité de la santé.

Le quatrième défi est le renouvellement de la clientèle thermale et la prescription médicale. Alors que la clientèle fidèle âgée est confrontée à son vieillissement et donc sa fin naturelle, l'arrivée de nouveaux patients est freinée par une méconnaissance des spécificités du thermalisme au sein du corps médical. Les professionnels de santé entendent relayent que la formation des médecins étant insuffisante, la prescription se trouve ralentie, limitant le potentiel de renouvellement de la patientèle et faisant baisser conjointement la fréquentation. Ce déficit de formation est accentué par la centralisation de l'enseignement spécialisé : le seul institut de formation reconnu dédié au thermalisme se trouvant à Dax (l'Institut national du thermalisme), le reste de la formation médicale généraliste semble aborder la prescription thermale de manière superficielle, se concentrant sur l'aspect administratif et le remplissage du formulaire CERFA.

Enfin, l'offre de cures libres et de spas, associée à la notion de bien-être, peut parfois occulter la dimension curative des cures et nuire à leur image. Bien que la définition de la santé de l'OMS soit large, la promotion de cures courtes, comme ayant les mêmes effets que les cures longues classiques peut alimenter le scepticisme et fragiliser la position du secteur.

En résumé, le secteur fait face à plusieurs défis qui menacent sa pérennité. L'implantation géographique rurale des centres thermaux rend l'accès difficile et limite l'attractivité, malgré le cadre potentiellement ressourçant. Le coût élevé des cures, même avec le remboursement de la Sécurité sociale, représente un frein pour de nombreux Français, qui préfèrent allouer leur budget à des vacances traditionnelles. La concurrence d'autres formes de bien-être, comme les spas urbains ou les séjours thalasso à l'étranger, offre des alternatives accessibles et exotiques.

Enfin, le vieillissement de la clientèle actuelle et le manque de formation des médecins et des questionnements sur la crédibilité limitent le renouvellement des curistes.

## **2.2 Forces et opportunités : perspectives et leviers de développement pour le thermalisme de demain**

L'analyse des défis précédemment exposés converge vers un constat de fragilisation du secteur. Malgré ces difficultés, le thermalisme possède des atouts et des opportunités de développement prometteuses. Loin d'être une fatalité, la situation actuelle est l'occasion d'une transformation du secteur. Dans la section suivante, nous explorerons les forces et les opportunités qui permettront au thermalisme de se réinventer.

Premièrement, on notera qu'au-delà de son rôle de service médical rendu, le thermalisme joue un rôle économique vital pour les territoires dans lesquels il est implanté, en générant des retombées économiques cruciales pour ces zones rurales. Les dépenses des curistes, de leurs accompagnants et des vacanciers contribuent au soutien de l'économie locale. Elles permettent non seulement de maintenir des emplois directs et indirects liés à l'activité thermique, mais aussi de préserver des services et des infrastructures essentiels à la vie des communautés, tels que les commerces de proximité, les établissements scolaires, les services de santé et les transports. Pour faire appel au triangle des services, cette dynamique économique locale peut, par ricochet, favoriser un positionnement stratégique des établissements en permettant une plus grande variété de services annexes pour les curistes et leurs accompagnants, et potentiellement une meilleure personnalisation de l'expérience globale, sans que cela n'impacte nécessairement le coût de la cure en elle-même. En 2022, les stations thermales ont généré 4,1 milliards d'euros de retombées économiques et près de 22 300 emplois, dont 6 100 emplois directs créant 425 millions d'euros de chiffre d'affaires [DGE 2024]. La prospérité du secteur thermal est donc étroitement corrélée à la survie et au dynamisme de ces territoires ruraux. La diminution des revenus liés à l'activité thermique fragilise l'ensemble du tissu économique et social, accentuant les difficultés préexistantes et risquant d'entraîner un cercle vicieux de déclin démographique et économique. L'enjeu est donc de taille : il s'agit non seulement de préserver un pan du système de santé français, mais aussi de soutenir le développement économique et social de territoires ruraux fragiles.

Deuxièmement, le secteur du thermalisme présente toujours un potentiel de croissance intéressant en raison des évolutions démographiques actuelles. Le vieillissement de la population, conjugué à une densité croissante, laisse présager une augmentation du nombre de personnes affectées par des pathologies chroniques liées à l'âge. Ces pathologies génèrent une demande croissante pour des solutions thérapeutiques parmi lesquelles le thermalisme occupe une place de choix. L'augmentation de la part des seniors et conjointement des morbidités assure au thermalisme des patients souhaitant se traiter ou se maintenir en santé.

Troisièmement, pour exploiter pleinement ce potentiel, il est crucial de miser sur la formation des professionnels pour influencer sur la prescription à ces nouveaux patients de cures thermales ainsi que sur la recherche. En effet entre les figures publiques favorables au déremboursement et les médecins non prescripteurs, des doutes persistent quant à l'efficacité du thermalisme. Pour former les professionnels de santé et contrer ces arguments, il est indispensable d'approfondir la recherche. Les acteurs du secteur thermal ont pris conscience de cet enjeu et se mobilisent pour combler ce manque de données scientifiques. Le Conseil National des

Établissements Thermaux (CNETh) a entrepris un travail de recensement et de centralisation des études existantes sur l'efficacité et les mécanismes d'action du thermalisme.

Quatrièmement, une fois la crédibilité du thermalisme assurée, la France a un rôle à jouer en tant que troisième pays thermal en valorisant son expertise et son savoir-faire médicalisé unique. Le thermalisme français a suscité l'intérêt de la Commission européenne pour une potentielle expansion à l'échelle européenne. Prenons l'exemple de La Roche-Posay, en dermatologie, la prise en charge des patientes pour les cicatrices liées au cancer du sein illustre parfaitement comment le thermalisme peut contribuer à désengorger les systèmes de santé et à améliorer la qualité de vie des patients. Cet intérêt pour le volet curatif du thermalisme offre des perspectives prometteuses pour le développement du tourisme médical, à l'instar de la Corée du Sud avec la chirurgie esthétique. S'inspirer de ces modèles et promouvoir le thermalisme à l'international représente une véritable opportunité de croissance. Ici encore les travaux des Menvielle sur le tourisme médical apportent un éclairage opportun contextualisant la situation du thermalisme français dans un marché globalisé de la santé où les patients sont mobiles [Menvielle et Menvielle 2014]. Dans le cadre du triangle stratégique, ce développement du tourisme médical pousse à un positionnement axé sur la « personnalisation » de l'offre et la « variété » des services spécialisés, justifiant un « coût » plus élevé par la qualité et l'expertise unique.

Néanmoins, nous ne pouvons ignorer que les établissements thermaux français font face à une concurrence accrue. Ils doivent rivaliser avec des destinations proposant des cures à bas prix, comme celles du bassin méditerranéen ou d'Europe de l'Est, mais aussi avec le thermalisme haut de gamme de l'Allemagne et du Luxembourg. Cette pression concurrentielle met en lumière la nécessité pour les acteurs de clarifier leur positionnement sur les axes du « coût », de la « variété » et de la « personnalisation ». Si certains devront s'efforcer de rationaliser leurs opérations pour proposer des offres plus compétitives en termes de coût, d'autres pourront capitaliser sur une « variété » de services innovants et une « personnalisation » poussée de l'expérience client pour se différencier et justifier des tarifs plus élevés. Le thermalisme a tout intérêt à se mettre au niveau de la concurrence en termes d'innovation et de coûts. Pour se démarquer, l'investissement est clef, en particulier dans les zones touristiques comme certaines stations de montagne qui ont un fort potentiel. La rénovation du Centre Thermal de La Bourboule illustre cette stratégie. Le développement d'une hôtellerie de qualité, comme à Bagnoles-de-l'Orne ou Aïga Resort Thermal & Spa à Chatel Guyon est un facteur crucial de compétitivité. Au-delà des aspects médicaux, qui nécessitent un soutien constant à la recherche et à la prescription, la modernisation des établissements est indispensable. L'essor des spas, en particulier, représente une forme de concurrence directe pour les centres, comme le souligne Pordié [2011]. L'industrie du bien-être, dont les spas font partie intégrante, est un marché en pleine expansion et très concurrentiel. Les centres, pour se démarquer, doivent non seulement proposer des soins de qualité, mais aussi créer une expérience unique et valoriser leur expertise médicale, en particulier dans des domaines spécifiques comme la rhumatologie. La notion de « marque » devient alors centrale : les centres doivent construire et promouvoir une identité forte, capable de rivaliser avec l'attrait des spas et autres offres de bien-être.

Enfin, il faudra mobiliser l'ensemble des acteurs touristiques des stations thermales pour promouvoir et enrichir l'offre globale. Proposer des infrastructures et des activités attractives, valorisant les atouts du territoire est primordial pour attirer une clientèle diversifiée et pérenniser l'activité thermale. Les coûts d'exploitation des cures conventionnées, augmentent inexorablement, tandis que la prise en charge reste plafonnée. Cette situation oblige les établissements à trouver d'autres sources de financement que leur activité principale, un rôle

assuré par l'activité bien-être, qui contribue à l'augmentation du chiffre d'affaires. Il apparaît donc clairement que, au-delà de l'adaptation à la demande actuelle, axée sur le bien-être et la pleine santé, les activités annexes au médical constituent le second levier économique des centres thermaux. Toujours dans le triangle stratégique, cette diversification vers le bien-être peut être analysée comme une stratégie d'accroissement de la « variété » de l'offre, visant à capter une clientèle moins sensible au « coût » et plus en quête de « personnalisation » de l'expérience, complétant ainsi le modèle traditionnel de la cure conventionnée.

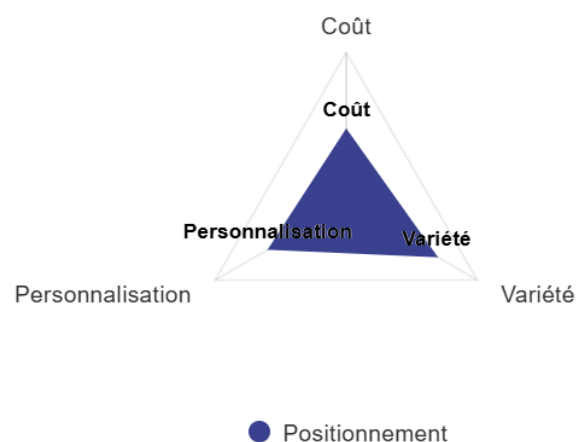
Le secteur du thermalisme, bien que confronté à des défis, dispose donc d'atouts pour se réinventer. Ce volet a mis en lumière les forces et opportunités qui se présentent, notamment le rôle économique vital du thermalisme pour les territoires ruraux, son potentiel de croissance lié au vieillissement de la population et à l'augmentation des pathologies chroniques, ainsi que les perspectives offertes par l'investissement dans la recherche, le développement du tourisme médical et l'adaptation à la concurrence. Cependant, pour exploiter ces opportunités, des actions concrètes sont nécessaires que notre dernier volet détaillera.

### 2.3 Clefs de lectures stratégiques : le thermalisme à la lumière du triangle stratégique

Face aux défis et opportunités décrits, le secteur du thermalisme se trouve à un carrefour. En utilisant le triangle stratégique des services, ce volet propose des clefs de lecture stratégiques pour naviguer dans ce paysage complexe. Les précédents volets nous positionnent dans une double stratégie, alliant réaffirmation de l'identité médicale à diversification de l'offre bien-être et prévention. Ceci nécessite de concilier légitimité médicale et attractivité sur le marché du bien-être, en équilibre dans un contexte de concurrence accrue et d'évolutions des attentes de la demande.

Le triangle stratégique de Mevel et Morvan définit trois axes stratégiques : le coût, la variété des services et la personnalisation de l'offre [Mével & al. 2015]. Dans le cas du thermalisme français, cette approche permet de décrire les tensions de la double identité du secteur.

Figure1 - Triangle stratégique des services - Réalisation de l'auteure



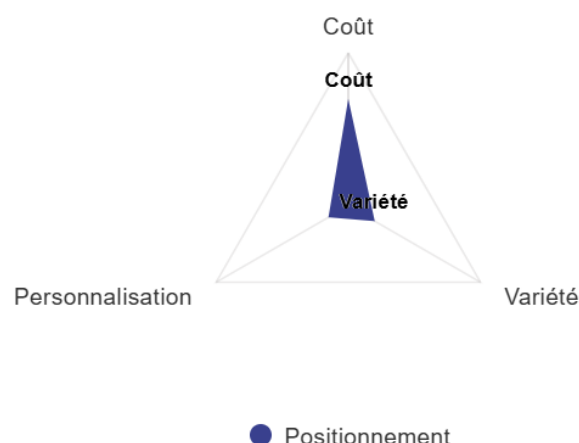
Un positionnement axé sur le coût implique une rationalisation des opérations, une standardisation des soins et une recherche d'efficacité pour proposer des cures accessibles. Cette stratégie peut être pertinente pour les cures conventionnées, soumises à des contraintes tarifaires et à un public sensible au reste à charge. Cependant, elle risque de négliger la dimension bien-être et de ne pas répondre aux attentes d'une clientèle en quête d'expériences personnalisées.

Un positionnement axé sur la variété mise sur la diversification de l'offre pour attirer un public large. Elle implique le développement de nouveaux soins, l'intégration de prestations bien-être, la création de programmes thématiques (remise en forme, anti-stress, etc.) et l'enrichissement de l'offre d'activités complémentaires (loisirs, culture, etc.). Si cette approche est adaptée aux cures non conventionnées et aux spas thermaux, soucieux de se différencier et de proposer une expérience globale, elle peut impacter la perception de sérieux des cures conventionnées. Ce risque d'atteinte à la crédibilité est renforcé par les disparités en matière d'autorisation publicitaire, qui contribuent à une moindre visibilité.

Un positionnement axé sur la personnalisation vise à créer des expériences, en adaptant les soins et les programmes aux besoins et aux préférences. Cette approche nécessite une écoute, un diagnostic précis et flexibilité dans l'organisation des cures. Elle est pertinente pour le segment haut de gamme du marché, qui recherche des prestations exclusives et un accompagnement individualisé.

La cure conventionnée adopte la forme d'un triangle axé sur le coût (Fig. 2). Le prix est un facteur déterminant pour les curistes, sensibles au reste à charge et aux frais de logement, de bouche, de transports et de loisirs. La variété des soins est limitée par les protocoles médicaux conventionnés. La personnalisation est restreinte, les soins étant standardisés pour chaque pathologie à l'exception de l'accès à des espaces VIP ou privilèges pour un meilleur confort.

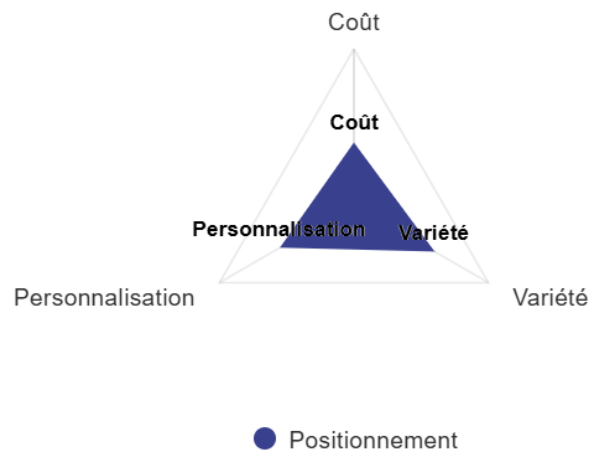
Figure 2 -Triangle stratégique d'une cure conventionnée - Réalisation de l'auteure



Libérées des contraintes de la sécurité sociale, les cures déconventionnées peuvent explorer la variété des soins et la personnalisation. L'objectif est de proposer une expérience complète et

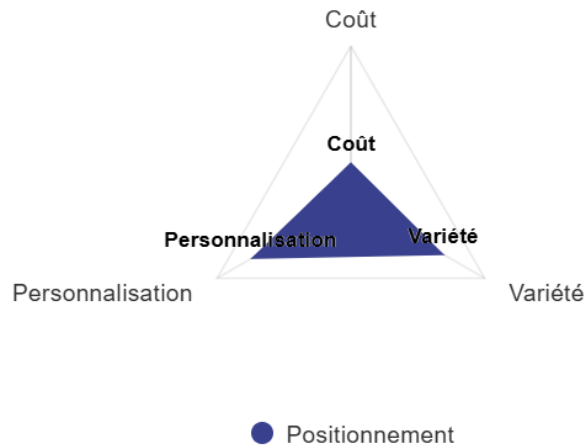
sur-mesure, en intégrant des prestations bien-être, des activités de loisirs, etc. Le coût reste un facteur, mais la clientèle est moins sensible au prix que pour les cures conventionnées (Fig. 3).

Figure 3 - Triangle stratégique d'une cure déconventionnée - Réalisation de l'auteure



Dans le cas du spa thermal, la personnalisation et la variété sont primordiales. L'objectif est de créer une expérience unique, axée sur le bien-être et la relaxation. Le coût est élevé, la clientèle étant prête à payer pour des prestations haut de gamme et sur mesure (Fig. 4).

Figure 4 - Triangle stratégique d'un spa thermal - Réalisation de l'auteure

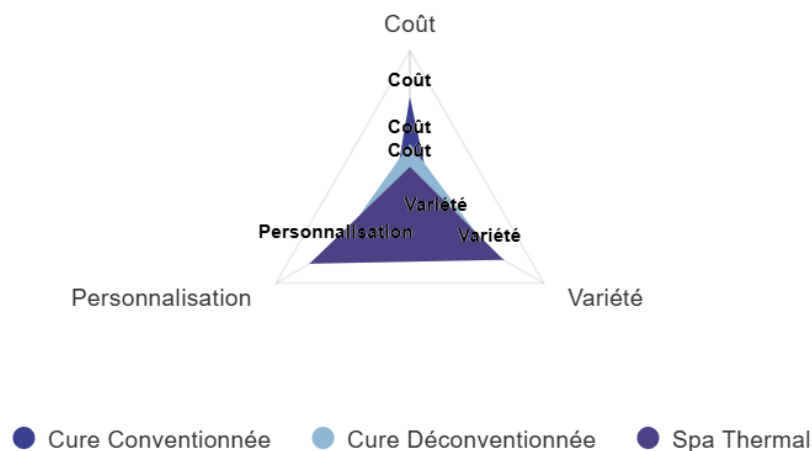


Bien que ces triangles soient des représentations simplifiées de la réalité. On comprend l'impasse de positionnement des établissements thermaux, dont les pratiques se situent à différents endroits du triangle. Les limites des positionnements actuels sont susceptibles d'évoluer en fonction des tendances, politiques, du marché et des innovations du secteur.

Ces trois positionnements nécessitent un équilibre. D'un côté, il s'agit de convaincre les autorités et le corps médical de l'efficacité des cures, en soulignant le service médical rendu et

l'innovation thérapeutique. De l'autre, il faut séduire une clientèle vieillissante, souffrant de pathologies chroniques, tout en étant attentif aux attentes du marché du bien-être. Ce dernier, caractérisé par une concurrence nationale et internationale, impose aux établissements thermaux une adaptation et une recherche d'innovation. La diversification de l'offre, l'investissement dans les infrastructures et la création d'expériences uniques sont autant de leviers pour se démarquer et assurer la pérennité du secteur. L'enjeu est de taille : réussir à conjuguer tradition médicale et attrait du bien-être pour construire un avenir durable pour le thermalisme.

Figure 5 - Superposition des trois triangles stratégiques cure conventionnée, cure déconventionnée, spa thermal - Réalisation de l'auteure



Le thermalisme, tiraillé entre ses aspirations médicales et son attrait pour le bien-être, semble piégé dans un cycle d'éternel recommencement. Cette tension, héritée de l'histoire de la villégiature, l'empêche de construire un modèle économique durable et le fragilise face aux menaces qui pèsent sur lui. L'analyse par le prisme du triangle stratégique des services révèle la dispersion des activités thermales, créant un dilemme de positionnement et enfermant les centres dans des paradoxes, sources de défis. Face à ce constat, et compte tenu du manque de contributions des sciences de gestion, éclipsées par les approches sociologiques et historiques, cet article, volontairement descriptif, a cherché à qualifier les défis auxquels le secteur est confronté à travers un panorama historique et stratégique.

## Conclusion

Le thermalisme français, ancré dans une double identité médicale et touristique, se trouve à un carrefour stratégique. L'essor du bien-être, conjugué aux défis économiques et concurrentiels actuels, impose une révision du modèle. L'analyse historique met en lumière la tension persistante entre la légitimité thérapeutique et la demande d'expériences holistiques. Cette dualité complexifie le positionnement du secteur au sein du triangle stratégique des services, oscillant entre coût, variété et personnalisation de l'offre. Malgré la fragilité liée à l'implantation géographique, aux coûts élevés et au manque de renouvellement de la clientèle, le thermalisme français bénéficie d'opportunités : impact économique territorial, potentiel démographique lié

au vieillissement, expertise médicale reconnue et perspectives du tourisme médical. La mobilisation des acteurs du secteur, l'investissement dans la recherche scientifique pour valider l'efficacité des cures, la diversification de l'offre bien-être, et la modernisation des infrastructures, sont autant de leviers pour un repositionnement stratégique cohérent et une adaptation aux nouvelles attentes du marché. Des études en sciences de gestion sont nécessaires pour guider le thermalisme français vers un modèle pérenne et innovant. Enfin, pour conclure en termes de leviers d'actions, dans un premier temps une stratégie de positionnement claire est nécessaire avec spécialisation sur l'un ou l'autre des segments, au cas par cas. Pour le segment médical, le renouvellement de la clientèle serait à l'issue de cet article la principale piste d'actions. Pour le segment bien être, l'innovation servicielle et expérientielle valorisant l'eau thermale apparaît comme levier essentiel.

## Bibliographie

BERGERON, H. & CASTEL, P. (2018) – Sociologie politique de la santé, Paris, PUF.

BOULANGE, M. (2009) – « Enquête sur l'enseignement médical du thermalisme en France », La Presse Thermale et Climatologique, n°146, pp. 251-256.

BOYER, M. (2005) – Le thermalisme dans le grand sud-est de la France, Grenoble, PUG.

CARRIBON, C. (2009) – « La saison des femmes. Le thermalisme au féminin dans les villes d'eaux d'Aquitaine (fin XIXe siècle-début XXe siècle) », Revue d'histoire du XIXe siècle, n° 15, vol. 1, pp. 199-213.

DIRECTION GENERALE DES ENTREPRISES. (2024) - Le tourisme de bien-être, accessible en ligne.

FÉRÉROL, M.-E. (2017) – « Luxure, calme et volupté dans les villes d'eaux françaises à l'âge d'or du thermalisme (Belle Époque et Années Folles) », Tourism Review, n° 11-12, <https://doi.org/10.4000/viatourism.1759>.

GEERTZ, C. (1998) – « La description dense. Vers une théorie interprétative de la culture », Enquête, vol. 6, p. 73-105.

GÉRARD, M., REICH, S. & BELAGHENE, Y. (2022) – Rapport Les Français et La Médecine Thermale, Harris Interactive.

INSTITUT MONTAIGNE. (2023) - Les Français et le système de santé, accessible en ligne.

INSTITUT MONTAIGNE. (2024) - Quelles vacances pour les Français ?, accessible en ligne.

JAMOT, C. (2001) – « Vichy : du tourisme à la ville, de la ville au tourisme », Géocarrefour, vol. 76, n° 2, pp. 133-138.

JAZE-CHARVOLIN, M.-R. (2014) - Les stations thermales : De l'abandon à la renaissance. Une brève histoire du thermalisme en France depuis l'Antiquité, Paris, In Situ.

LE BRETON, D. (2023) – La sociologie du corps, Paris, Presses universitaires de France.

MENVIELLE, L. & MENVIELLE, W. (2014) – « Le Tourisme médical, Une nouvelle façon de voyager », Téoros, vol. 29, n° 1, pp. 109-119, <https://doi.org/10.7202/1024761ar>

MEVEL, O., MORVAN, T. & MORVAN, N. (2015) – « Stratégie des PSL et transformation de la valeur ajoutée client : une analyse par le triangle stratégique des services », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 34, n° 4, pp. 39-58.

PINE, B. J.; GILMORE, J. H. (2020) – *The Experience Economy: Competing for Customer Time, Attention, and Money*, Boston, Massachusetts, Harvard Business Review Press

PORDIÉ, L. (2011) – « Se démarquer dans l'industrie du bien-être. Transnationalisme, innovation et indianité », *anthropologiesanté*, n° 3.

SONNET, A., LESTRELIN, L. & HONTA, M. (2017) – « La fabrique des territoires du « bien vieillir » : Recompositions du thermalisme et gouvernement municipal en France. Le Cas de Bagnoles de l'Orne (Normandie) », *Lien social et Politiques*, n° 79, pp. 53-72, <https://doi.org/10.7202/1041732ar>