



MARCHÉS DU BIEN-ÊTRE

Stratégies de croissance et de différenciation face à un marché hyper-concurrentiel et une demande en hausse

MARCHÉS DU BIEN-ÊTRE

Stratégies de croissance et de différenciation face à un marché hyper-concurrentiel et une demande en hausse

En France comme dans les autres économies développées, se sentir bien ne s'apparente plus à un désir superflu mais s'installe comme une nécessité. Que ce soit dans leur vie personnelle ou professionnelle, le besoin de bien-être occupe les esprits des consommateurs et occasionne une demande exponentielle de massages antistress, séjours de relaxation, séances de sophrologie, cours de fitness et autres sessions de yoga.

Les marchés de prestations de services de bien-être connaissent ainsi une forte croissance de leur activité depuis le début des années 2010 et sont appelés à se développer encore notablement au cours des quatre à cinq ans à venir.

Aux côtés des traditionnels instituts de beauté, spas, salles de sport, stations thermales et centres de thalassothérapie, de nouveaux intervenants font leur apparition en amenant avec eux de nouvelles disciplines, méthodes et technologies. Des start-up prennent position à la fois pour faciliter l'interaction entre les professionnels et leurs clients, et pour proposer leurs propres solutions de bien-être, en particulier à destination des salariés et de leurs employeurs. Flexible et ouvert à la nouveauté, le segment du développement et du bien-être de la personne voit également se multiplier les entrepreneurs individuels désireux de proposer leurs services de conseil ou de coaching et de démocratiser des disciplines plus ou moins reconnues.

La multiplicité des activités crée une concurrence acharnée au sein des différents marchés, mais aussi entre les segments, dont l'activité est parfois atomisée. Si la force des ressources entraînera un premier arbitrage dans cette profusion d'offres, la différenciation devra emprunter d'autres voies pour permettre aux professionnels les plus légitimes de se faire une place durable et imperméable aux effets de mode.



DANS CE DOSSIER

POINTS-CLÉS ET ENJEUX	4
INSTITUTS DE BEAUTÉ ET SPAS : UN MARCHÉ PORTEUR ET CONCURRENTIEL... 8	8
Les indépendants bousculés par les chaînes et les soins à domicile	8
Vers une digitalisation de la profession	12
Les chaînes poursuivent leur expansion	16
Des positionnements offrant de nouveaux leviers de croissance	18
TOURISME DE BIEN-ÊTRE : EN PLEINE EFFERVESCENCE	26
Un marché mondial en croissance, un enjeu pour la destination France	26
Le thermalisme s'ouvre au <i>wellness</i>	29
La thalassothérapie rajeunit et monte en gamme	39
Le bien-être: relais de croissance et source d'activité continue pour l'hôtellerie	46
Le succès des séjours bien-être attise la convoitise des acteurs du tourisme	50
SALLES DE FITNESS : UNE OFFRE EN PHASE DE SATURATION	60
Un secteur atomisé, mais aux perspectives de croissance encore importantes	60
Low cost versus haut de gamme: vers une polarisation du marché?	62
Les nouveaux concepts porteurs: de la "boutique gym" au "lieu de vie"	67
BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL : UN SECTEUR ATTRACTIF EN QUÊTE DE LÉGITIMITÉ ... 71	71
Un petit marché complexe, mais à potentiel	71
Des salariés en attente, des entreprises à convaincre	73
Un créneau porteur pour les professionnels de la prestation bien-être	78
Les start-up de la Happy Tech misent sur la technologie pour se différencier	81
DÉVELOPPEMENT ET BIEN-ÊTRE DE LA PERSONNE : L'ENJEU DE LA SINGULARITÉ . 86	86
Un secteur foisonnant en quête de professionnalisation	86
Opter pour un concept différenciant: quelques exemples	88
Le bien-être et le coaching en ligne: concurrence ou diversification?	92
QUELLES STRATÉGIES POUR TIRER PARTI DE LA DYNAMIQUE ?	94
Un marché stimulé par la demande et les évolutions sociétales	94
Axes de développement porteurs: tableau de synthèse	98
2019-2021 : DES MUTATIONS ACCÉLÉRÉES PAR LA CRISE SANITAIRE	104
LES FORCES EN PRÉSENCE	116
Liste et activités des entreprises citées dans l'étude	116
Coordonnées et classements par chiffre d'affaires: tableaux par segments	124
SOURCES UTILISÉES	146
LEXIQUE	154

Une quête de bien-être à tous les instants

En 2019, les marchés du bien-être se hissent parmi **les secteurs les plus dynamiques** des pays industrialisés. Ils occupent désormais 5,3 % de l'activité économique internationale et ont affiché une croissance annuelle moyenne de 6,4 % au cours des dix dernières années, presque le double de la croissance de l'économie mondiale.

Le bien-être s'impose aujourd'hui dans les décisions du quotidien des consommateurs. Que ce soit pour l'alimentation, les équipements de la maison, les accessoires personnels, la forme physique ou mentale, **il guide les choix d'achats et s'érige en style de vie**. Autrefois occasionnel ou considéré comme superflu, il devient un impératif permanent et essentiel. Surtout, il donne naissance à **un vaste et riche marché regroupé sous le vocable anglais *wellness***, qui englobe un large spectre d'activités de services: beauté, spa, tourisme, remise en forme, développement personnel, etc.

En France, la tendance suit celle de l'ensemble de la zone Europe, où les dépenses en bien-être augmentent plus rapidement que dans le reste du monde, Amérique du Nord comprise. **Les acteurs traditionnels se mettent en ordre de marche** pour saisir cette opportunité. Les instituts de beauté, les spas, les salles de sport et de fitness, les stations thermales et les centres de thalassothérapie s'appuient sur leurs savoir-faire pour se renouveler et se développer. Mais ils doivent aussi affronter **l'émergence d'une nouvelle concurrence, en pleine ébullition**, autour des thématiques du développement personnel, du bien-être mental,

et de disciplines en vogue (yoga, ayurvéda, sophrologie, relaxologie, shiatsu...).

La jeunesse de cette problématique bien-être ouvre le champ des possibilités et fait éclore un foisonnement d'idées, de concepts et de positionnements originaux, voire insolites. Les initiatives individuelles sont permises (autoentrepreneurs, travailleurs indépendants, coaching), tout comme les innovations technologiques. **Les start-up se multiplient et défrichent de nouveaux terrains**, en particulier sur le segment à fort potentiel du bien-être au travail. Regroupées sous le terme "Happy Tech", ces jeunes pousses cherchent à reproduire les bonnes recettes inspirées à la fois de l'économie traditionnelle et de l'ubérisation pour viser la disruption.

Loin d'être étonnante, la prolifération de l'offre s'inscrit dans les modèles de développement des nouveaux marchés en croissance. Mais elle crée toutefois **une forme de nébulosité déroutante pour le consommateur**, qui peut devenir suspicieux quant à l'efficacité des prestations proposées et la légitimité des acteurs existants. Dans ce contexte d'hyper-concurrence, nul doute que la prochaine étape sera celle de la rationalisation. En attendant, les intervenants du secteur doivent intégrer cette réalité pour **ajuster leurs modèles, faire évoluer leurs offres, convaincre leurs clients et actionner les bons leviers de la croissance**. Un moment crucial à ne pas manquer, notamment pour les acteurs isolés ou dotés de moindres ressources.

Sortir de son pré carré et viser une offre complète ?

Pour les intervenants historiques des marchés du bien-être, capter les opportunités d'affaires liées à la hausse de la demande exige un renouvellement et **une diversification à la fois des prestations proposées et des clientèles visées**.

Les stations thermales et les centres de thalassothérapie doivent par exemple s'affranchir de la seule caution médicale pour **séduire de nouvelles populations, plus jeunes**, en particulier les millennials. Il s'agit pour eux de rénover leurs infrastructures, d'investir dans des équipements plus technologiques, de revoir leur marketing et d'opter pour des offres commerciales renouvelées mêlant la santé et le bien-être.

Du côté des instituts de beauté et des spas, l'enjeu repose aussi sur l'ouverture à de nouvelles techniques et l'attractivité pour des publics inhabituels. La minceur, l'anti-âge, le bio/naturel ou même les soins pour hommes se présentent comme des exemples de positionnements porteurs, soutenus par la montée en puissance des technologies de soins. Surtout, **les offres se font plus globales**, dans la lignée de la vague londonienne des centres de mieux-être.

Les salles de sport et de fitness cherchent quant à elles à se sortir du diptyque simpliste low cost/premium pour développer des offres, voire des concepts, adaptés aux demandes les plus spécifiques. **Elles se transforment en studios et boutiques de gym** où les pratiquants peuvent composer leurs programmes à la carte tout en profitant d'un lieu de vie communautaire proposant d'autres produits et services annexes. Dans cette mouvance, les studios de yoga connaissent une réussite remarquable.

Pour les prestataires en développement et bien-être de la personne, **le monde du travail s'impose comme un nouvel eldorado à conquérir**, plus accessible peut-être que les services aux particuliers. Face à la demande croissante des salariés, les entreprises se tournent de plus en plus vers des compétences extérieures capables de répondre à l'intégralité de leurs besoins (sport, méditation de pleine conscience, gestion du stress, leadership...). Les start-up de la Happy Tech se positionnent alors pour apporter leurs nouveautés technologiques et leurs solutions d'intermédiation.

Pour tous les marchés, **la plateformesation de la commercialisation** se profile comme un passage quasi obligé, facilitant la mise en relation du prestataire avec son client. Même si certains redoutent de perdre la maîtrise de leur relation client, ces intermédiaires offrent **des atouts indéniables pour accroître l'activité**, en particulier pour les intervenants individuels et/ou indépendants. La problématique des ressources reste également un questionnement commun à tous. Investir dans de nouveaux moyens de développement nécessite des fonds, parfois importants s'il est nécessaire de créer des établissements, d'acheter des équipements technologiques coûteux ou de renforcer ses forces commerciales. Si les stations thermales et les centres de thalassothérapie peuvent s'appuyer sur **le relais financier d'investisseurs** de plus en plus attirés par leurs activités, les instituts de beauté et les salles de sport se tourneront davantage vers **la force du collectif** via la franchise ou la coopération.

L'enjeu de la singularité et de la légitimité

La globalisation des prestations renforce **la porosité entre les différents marchés** du bien-être. Les frontières entre les segments se font de plus en plus ténues, à l'heure où les stations thermales proposent des cours de yoga, où les centres de thalassothérapie organisent des randonnées, où les instituts de beauté offrent des massages antistress et où les hôtels ouvrent leurs spas aux clientèles de ville. Le danger de la standardisation guette les intervenants du bien-être. Travailler sur **leur créativité, leur singularité et la personnalisation** de leurs offres pourrait leur permettre de se distinguer de la masse concurrentielle.

Le segment des séjours bien-être répond particulièrement bien à ces enjeux en optant pour **la spécialisation et le positionnement de niche**. Cures détox, jeûnes et randonnée, voyages spirituels, tourisme itinérant doux, séjours de déconnexion numérique... Les concepts originaux se multiplient et séduisent les voyageurs en quête de nouveautés, de ressourcement et d'évasion. La plupart misent sur **un niveau de prestations haut de gamme** leur permettant d'assumer un parti pris ouvertement premium s'accompagnant de lieux exotiques, d'activités rares et de services à forte valeur ajoutée.

Cette stratégie de montée en gamme est également celle des centres de thalassothérapie, qui cherchent à se différencier des stations thermales, leurs consœurs et concurrentes aux accents plus médicaux. Grâce à la premiumisation, les établissements peuvent **œuvrer à l'amélioration de l'expérience client**, maître-mot des politiques marketing d'aujourd'hui.

Le haut de gamme peut aussi apporter une forme de caution propre à légitimer certains intervenants face à d'autres. Si le bien-être est une attente forte de la part des Français, il reste **une donnée difficilement quantifiable**. L'efficacité des pratiques, méthodes et autres applications mobiles ne peut être soumise à un référentiel précis qui permettrait de distinguer les bons des mauvais prestataires. Cette approximation reste le frein principal au développement du secteur, en particulier sur le segment du bien-être au travail. Pour gagner en légitimité, les prestataires devront **chercher à prouver leur efficacité et à forger leur réputation**, en s'appuyant par exemple sur le gage de leurs clients les plus prestigieux ou bien sur la puissance du marketing communautaire.

POINTS-CLÉS ET ENJEUX

Ce qu'il faut retenir

LES MOTEURS

- Le vieillissement de la population
- La quête de bien-être exprimée par les consommateurs
- L'intérêt montant des investisseurs pour les entreprises du secteur bien-être
- L'élargissement et la diversification de l'offre en services de bien-être
- Les préoccupations des employeurs concernant la gestion du stress au travail
- Le contexte économique et social facteur de stress

LES MARCHÉS DU BIEN-ÊTRE

LES FREINS

- La forte concurrence au sein de chacun des marchés et entre les marchés
- Le manque de moyens de certains professionnels pour investir dans des équipements
- Le manque de justification de l'efficacité des méthodes de bien-être
 - Le manque de référentiel et de professionnalisation pour certaines disciplines du développement et du bien-être de la personne

INSTITUTS DE BEAUTÉ ET SPAS : UN MARCHÉ PORTEUR ET CONCURRENTIEL

Les indépendants bousculés par les chaînes et les soins à domicile

Les instituts de beauté et les instituts de soins corporels, deux vastes tissus d'entreprises

Le marché français des instituts de beauté et des soins corporels se montre dynamique. Ce secteur, profite d'un **contexte porteur, en raison de la quête de bien-être des consommateurs français**. Alors que la population vieillit, que le climat social devient plus anxiogène et que le critère physique gagne en importance dans le milieu du travail, ces établissements captent une clientèle de plus en plus large, désireuse de prendre soin de sa santé et de son apparence physique, comme le décrit *La Tribune*. Ainsi, le bien-être semble maintenant ancré dans les habitudes des Français sous différentes formes, telles que les massages, la pratique du sport, une nutrition équilibrée, etc. Le secteur des instituts de beauté a également bénéficié de la diversification des soins et de la baisse des tarifs due au développement des instituts low cost. S'offrir un moment de bien-être ne représente plus un luxe, et les Français sont de plus en plus nombreux à s'accorder ce type de moment de détente.

Dans ce contexte, le marché de l'esthétique et des soins se caractérise par un vaste tissu d'établissements, au nombre de 64 816 en 2016, selon les données les plus récentes fournies par la Confédération nationale artisanale des instituts de beauté (CNAIB-SPA). Ils opèrent dans deux catégories distinctes selon la nomenclature

d'activité française (code NAF), même s'ils proposent des services relativement proches.

La première regroupe **46 891 instituts de beauté**. Ces établissements ont réalisé un chiffre d'affaires d'1,8 milliard d'euros en 2016, selon la Confédération nationale de l'esthétique et de la parfumerie (CNEP), à travers leurs diverses prestations, dont majoritairement des épilations et des soins du visage. Occupant en moyenne une surface de 45 m², les centres de beauté délivrent également d'autres services, tels que des conseils en beauté, des soins de la peau, du maquillage, des traitements antirides, des massages faciaux, des soins de manucure et des soins des pieds à vocation esthétique. Ils réalisent aussi des soins corporels, des traitements aux ultraviolets et infrarouges et délivrent d'autres services d'hygiène.

La seconde catégorie d'établissements concerne les "**instituts de soins corporels (ou d'entretien corporel)**". Ces derniers apportent **des services liés au bien-être et au confort physique**, se rapprochant de ceux fournis par les bains turcs, saunas, bains à vapeur, solariums, stations thermales, instituts d'amaigrissement et d'amincissement, et instituts de massage, à l'exception des massages thérapeutiques et des traitements médicaux. Les centres de bien-être, centres de soins spécialisés



sur l'anti-âge, la minceur et la dépilation, ainsi que les centres de bronzage en cabines entrent dans cette catégorie. La CNAIB-Spa référençait 17 925 entreprises de ce type en 2016. Pour la même année, la CNEP les estimait quant à elle au nombre de 16 290 entreprises, dont 2 517 *Day spas*. Les **Day spas, également appelés centres de balnéothérapie de ville**, sont des établissements accessibles à la journée ou demi-journée, qui délivrent des services de beauté et de remise en forme, le plus souvent dans un cadre luxueux.

Occupant une surface moyenne de 75 à 200 m², les instituts de soins corporels, en comparaison avec les instituts de beauté, se caractérisent par **des espaces plus vastes et des cartes de services spécialisés**, notamment via l'emploi d'équipements de haute technologie. Ils réalisent ainsi un chiffre d'affaires moyen plus élevé que celui des instituts de beauté, évalué à 129 825 euros contre 74 499 euros pour les instituts de beauté, selon la CNEP.

Les spas, un type d'établissements spécifique

Les spas représentent une catégorie particulière sur le marché de la beauté et du bien-être. Assez peu d'informations économiques sont publiées concernant cette activité plutôt récente, notamment parce qu'un grand nombre de ces établissements ne sont pas enregistrés sous les codes NAF spécifiques aux instituts de soins de beauté (96-02B) et instituts de soins corporels (96-04Z). Ils sont alors rattachés à des établissements dont l'activité principale n'est pas le soin, tels que les spas hôteliers.

Le Global Wellness Institute (GWI) a défini les spas et communiqué des informations relatives à cette activité pour la première fois en 2007, dans son rapport "Global Spa Economy 2007". Cette organisation à but non lucratif, basée aux États-Unis, fait référence en matière d'étude du secteur du *wellness* (bien-être). Il propose une typologie des spas composée de six classes :

- les spas de jour/club/salon, offrant une variété de services de spa par des professionnels à la journée ;
- les spas et stations thermales de destination, proposant des programmes tout compris ;
- les spas d'hôtel, délivrant des services à la carte aux clients de l'hôtel et aux invités extérieurs ;
- les spas thermaux/minéraux, implantés dans les stations thermales (ou *Day spas*) et intégrant une source de minéraux, thermale ou d'eau de mer ;

- les spas médicaux, opérant sous la supervision d'un professionnel de santé ;
- les autres spas, à savoir les installations non comprises dans les précédentes catégories comme les spas des navires de croisière, d'aéroports, mais aussi les spas mobiles, etc.

En une dizaine d'années, ces établissements se sont considérablement développés, jusqu'à atteindre le nombre de 149 000 unités et un chiffre d'affaires de 93,6 milliards de dollars, en 2017, dans le monde. Les spas des hôtels génèrent les plus importants revenus (36,4 milliards de dollars en 2017), suivis par les *Day spas* (chiffre d'affaires de 33,4 milliards de dollars). Toutefois, ces derniers, qui comptent 68 917 établissements, représentent la catégorie la plus développée en nombre d'unités.

Tous types d'établissements confondus, l'Asie-Pacifique accueille le plus grand nombre de spas dans le monde. Cependant, l'Europe a dominé les revenus totaux des spas en 2017. Sur ce continent, 46 282 établissements ont généré 33,3 milliards de dollars de revenus en 2017, contre 27,5 milliards de dollars en 2015 (pour 37 420 spas). Compétitive, la France se classe en cinquième position parmi les 20 premiers marchés mondiaux des spas, avec 4 653 unités générant 3,59 milliards de dollars de revenus.

Également auteur d'une étude sur le marché des spas, en mai 2019, le Stanford Research Institute évalue quant à lui le chiffre d'affaires du marché français des spas et centres de soins à 2,5 milliards d'euros en 2018, pour 9 000 installations implantées sur le territoire. Touchant 2 millions de clients annuels, le marché enregistre une progression continue

Un paysage concurrentiel en pleine recomposition

Malgré l'attrait des services de beauté et des soins de bien-être auprès des consommateurs, **la santé économique des instituts s'avère fragile depuis quelques années.** Le chiffre d'affaires total des instituts de beauté et des instituts de soin s'est réduit entre 2014 et 2016, pour atteindre 2,729 milliards d'euros contre 2,806 milliards d'euros deux ans plus tôt. En 2015, 1826 entreprises ont déposé le bilan au sein du secteur de la beauté-esthétique, soit une hausse de 6,1 % par rapport à 2014. En 2016, la CNEP recensait à nouveau 589 entreprises dans cette situation, portant à 6 249 le nombre d'entreprises disparues au sein de la branche en quatre ans. Les difficultés semblent se poursuivre. Entre 2016 et 2017 les instituts de beauté et autres lieux de bien-être ont connu une érosion de leur chiffre d'affaires selon les conclusions de l'Observatoire des salons de coiffure et d'esthétique.

Les conditions d'exercice se durcissent en raison de **la multiplication des types d'acteurs.** Le nombre de structures ne cesse de croître, et surtout, les petits instituts de beauté indépendants, souvent sans salariés, souffrent d'une concurrence croissante en provenance des magasins de cosmétiques et parfumeries avec cabines, tels que Beauty Success et Yves Rocher, ainsi que des instituts franchisés (Carlance, Guinot)

et spécialisés (bars à ongle, bars à sourcils, bars à maquillage, etc.). Ces derniers se développent le plus souvent sous la forme de franchise ou de licence de marque, comme le détaille *Franchise Magazine*. Parmi eux, certains développent des concepts low cost, aux offres tarifaires particulièrement attractives, par exemple via un abonnement. Leurs services sans rendez-vous et express, tels que ceux délivrés par Body'Minute ou Esthetic Center, répondent aux attentes des clients de plus en plus pressés ou appréciant de grandes amplitudes horaires.

Parallèlement, grâce aux plateformes d'intermédiation, **les soins à domicile, ou parfois même sur le lieu de travail, prennent vraiment leur essor.** Ces activités sont en général lancées par des esthéticiennes indépendantes, touchées par la hausse du chômage au cours des dernières années. La praticité et les prix attractifs apportés par ces professionnelles séduisent une clientèle de plus en plus large.

Les instituts se voient **également concurrencés par plusieurs professions connexes.** Par exemple, les coiffeurs développent dans leurs salons de nouveaux services de beauté, à l'image de Provaliance et de son enseigne de bars à ongle Colorii, déployée sous licence de marque depuis 2014. Les grands magasins, à la recherche de

19 000

Le nombre d'autoentrepreneurs parmi les salons de beauté.

80 %

La proportion d'instituts de beauté ne comptant aucun salarié.



nouveaux relais de croissance s'orientent également vers ces nouvelles offres. Réalisant 76 % de leur chiffre d'affaires via les services et 24 % grâce à la vente de produits, les instituts subissent également les effets de la commercialisation des produits de bien-être dans les grandes surfaces alimentaires, les parfumeries, les parapharmacies et pharmacies, ainsi que la tendance aux produits "fait maison" réalisés directement par les consommateurs eux-mêmes.

Dans ce contexte, les professionnels sont amenés à **renouveler leurs concepts et apporter toujours plus de services afin de séduire la clientèle**. Les capacités d'investissements, notamment dans les équipements high-tech, dépendent cependant de l'assise financière de la structure. Tout en innovant, les établissements doivent par ailleurs **parvenir à commercialiser une offre qui demeure à un prix compétitif** pour capter une clientèle

freinée par les tarifs. En effet, 86 % des femmes perçoivent les prix comme une entrave à l'accès aux soins de beauté, selon un sondage Opinion Way datant de septembre 2017, un frein qui s'impose loin devant le manque de temps ou l'éloignement géographique de l'institut. Ces impératifs nécessitent des investissements. De nombreux indépendants isolés pourraient alors rejoindre les réseaux sous enseignes, selon le décryptage du secteur apporté par le site *jesuisentrepreneur.fr*. Ces réseaux, aux moyens financiers plus importants, fédèrent déjà un tiers des entreprises du secteur.

Malgré la forte concurrence qui sévit parmi les instituts de beauté et de soins corporels, les perspectives restent pourtant positives. Aux yeux de 81 % des Françaises, l'institut de beauté demeure en effet le lieu idéal pour prendre soin de sa beauté et se détendre.

La coiffure : des problématiques identiques à celles des instituts

Représentant un chiffre d'affaires de 6 milliards d'euros en 2016 selon l'Insee/Esane, soit un chiffre d'affaires moyen de 75 000 euros par entreprise, le secteur de la coiffure connaît les mêmes problématiques que le secteur des instituts de beauté et de soins corporels. Si 90 % des 85 192 établissements recensés en 2018 par l'Union nationale des entreprises de coiffure (UNEC) sont encore gérés par des coiffeurs indépendants isolés, la franchise permet à des groupes multi-enseignes de s'imposer sur le marché. Provalliance se déploie avec ses enseignes Franck Provost, Jean-Louis David, Saint Algues, Coiff & Co. Face à lui, le groupe Vog prend position avec Vog Coiffure et Tchip.

Parallèlement, la coiffure à domicile ne cesse de croître. Cette activité a été multipliée par deux entre 2000 et 2007, puis à nouveau par deux entre 2008 et 2018, jusqu'à représenter désormais 26 % du secteur.

Dans un contexte fortement concurrentiel, les coiffeurs isolés peinent à maintenir leur activité. Ils subissent l'éspacement des visites de leurs clients, lié à la baisse du pouvoir d'achat. À l'inverse, les salons de coiffure des réseaux franchisés parviennent à tirer leur épingle du jeu, grâce à leurs capacités d'investissement et d'innovation dans le développement de nouveaux services.

Vers une digitalisation de la profession

Les plateformes d'intermédiation prennent position

Offrant une nouvelle approche de la clientèle, **les plateformes d'intermédiation, mettant en relation les professionnels avec les consommateurs, se développent considérablement** depuis le début des années 2010 sur le marché français de l'esthétique-beauté. Ces outils, également appelés marketplaces spécialisées, sont de deux types. Certains permettent de réserver en ligne des soins en instituts ou même en salons de coiffure. D'autres donnent uniquement accès à des soins délivrés à domicile.

Profitant des besoins des professionnels de l'esthétique-beauté en la matière, de nombreuses start-up ont **pris position sur le créneau des marketplaces destinées aux instituts et salons**. Si les

manques de capitaux ou de compétences informatiques ont été fatals à nombre d'entre elles, comme le souligne *Cosmétique magazine*, plusieurs entreprises sont toutefois parvenues à s'imposer au cours des dernières années. Parmi elles, Balinea est l'une des premières start-up à avoir lancé son activité, en 2010. Elle se revendique aujourd'hui comme le premier site de réservation beauté en France, grâce à ses 20 000 transactions par mois et 3 000 établissements répertoriés.

Afin de gagner des parts de marché, ses concurrents **misent sur des modèles différenciants**. Par exemple, alors que la majorité des plateformes se rémunèrent via une commission de 20 % sur l'ensemble de la prestation, Treatwell, créé en 2015,

INSTITUTS DE BEAUTÉ ET SPAS : UN MARCHÉ PORTEUR ET CONCURRENTIEL

monte en puissance grâce à une formule différente. Le site propose à ses partenaires un contrat comprenant une commission de 25 % pour la première réservation, suivie de frais de gestion limités à 5 % seulement sur les réservations suivantes dans le même établissement. Plus récente, Planity a été fondée en 2016; elle mise également sur une formule qui lui est propre. La plateforme ne brade aucune prestation, "même lorsqu'il s'agit de gérer l'occupation des salons durant les heures creuses". Ne pratiquer aucune promotion représente même une règle qu'elle s'est fixée, explique son fondateur Jérémy Quéroy. À l'inverse, Balinea et Treatwell proposent des promotions pouvant aller jusqu'à - 50 % pour la première, voire - 80 % pour la seconde, soulignait *L'Express*, en 2017. Mais pour conserver sa bonne place sur le marché français, face aux nouveaux venus, Planity souhaite grandir rapidement **en s'ouvrant à d'autres prestations liés à la beauté, telles que le coaching sportif**. Balinea, de son côté, propose déjà une large palette d'activités, dont les soins des pieds et du visage, la coiffure, le massage, le spa, la minceur et les cours de sport.

UNE ACTIVITÉ GOURMANDE EN MOYENS

Lancer et développer leur activité nécessite pour les plateformes de réservation de mobiliser d'importants moyens financiers. Ceux-ci sont destinés à améliorer la technologie des sites et des applications smartphone, ainsi que la maintenance et la réactualisation régulière.

Les start-up du secteur souhaitent ainsi lever des fonds. Popmyday a par exemple obtenu un million d'euros en 2016 auprès de W3. La plateforme Simone visait également une levée de fonds en 2018 auprès de business angels, sans en préciser le montant.

EXEMPLES DE PLATEFORMES POUR LES INSTITUTS DE BEAUTÉ ET SALONS DE COIFFURE

	Balinea	Treatwell	Planity
Date de création	2010	2015	2016
Activités	Réservation en ligne pour les instituts indépendants, avec ou sans promotion	Réservation en ligne pour les instituts indépendants, avec ou sans promotion	Réservation en ligne pour les instituts et les coiffeurs indépendants sans promotion
Nombre de réservations	20 000 par mois	NC	1 000 par jour
Établissements référencés	3 000	3 500	2 500

Traitement IndexPresse. Source : *Cosmétique magazine*, février 2019

INSTITUTS DE BEAUTÉ ET SPAS : UN MARCHÉ PORTEUR ET CONCURRENTIEL

Parallèlement, d'autres plateformes se sont spécialisées dans la réservation **de services de beauté à domicile**, telles que Popmyday, Mon Beau Miroir, Simone, ou encore Thereporthair. Elles s'adressent directement aux autoentrepreneurs et travailleurs indépendants, et sont actives essentiellement à Paris et dans les départements limitrophes. Tout comme les portails dédiés aux instituts et aux salons, elles proposent **des activités diverses**. Popmyday, par exemple, offre un accès à des soins des ongles, de la coiffure, des séances de sport animées par un coach sportif, etc. De son côté, la plateforme Wecasa inclut même dans son offre le ménage à domicile, en complément de la coiffure, des services esthétiques et des massages. L'objectif de ces sites consiste à développer une large palette de prestations, tout en **adoptant un positionnement haut de gamme**.

Pour cela, ces plateformes actionnent le levier de la collaboration avec les marques. Popmyday offre par exemple à ses partenaires des tarifs préférentiels sur les marques Essie ou Shellac, et monte des opérations marketing avec les fournisseurs. Elles accordent également une grande importance au professionnalisme des prestataires qui sont référencés sur leur site. À travers cet axe stratégique, les plateformes visent à nouer des liens forts avec leurs clients. Édouard Schlumberger, directeur général de la plateforme

Mon Beau Miroir, commentait cette approche auprès de *Cosmétique magazine*, en février 2019. "Nous souhaitons créer des relations privilégiées et fidèles avec les clients. C'est pourquoi nous choisissons soigneusement nos prestataires. Le domicile permet souvent d'établir un véritable échange quand dans les instituts et les salons, il a parfois tendance à se faire moins chaleureux, voire à disparaître", expliquait-il.

Après avoir déjà contribué à la digitalisation du secteur, les plateformes de réservation pourraient continuer de participer à sa transformation, en gagnant en ampleur. **Des croisements d'activités** pourraient avoir lieu à l'avenir entre les plateformes spécialisées dans les soins en instituts et celles proposant des services à domicile, prévoit *Cosmétique magazine*. La plateforme Treatwell, par exemple, à l'origine positionnée auprès des instituts et des salons, a pris cette orientation en référencant désormais des professionnels délivrant leurs services à domicile. Une autre mutation pourrait concerner la transformation des plateformes de réservation en marque-enseignes disposant d'un réseau physique, à l'image du mouvement amorcé par Popmyday. Cette dernière se positionne à présent comme un "disrupteur" de la profession. Ses fondateurs, Morgane L'Hostis et Charles Berenguer, souhaitent à l'avenir créer un concept de salon et institut mobile implantés dans différentes villes.

EXEMPLES DE PLATEFORMES POUR LES AUTO-ENTREPRENEURS

	Popmyday	Simone	Mon Beau Miroir	Thereporthair
Date de création	2014	2015	2015	2015
Activités	Réservation en ligne pour professionnels exerçant à domicile	Réservation en ligne pour professionnels exerçant à domicile	Réservation en ligne pour professionnels exerçant à domicile	Réservation en ligne pour professionnels exerçant à domicile
Prestataires référencés	300	100	NC	100

Trallement IndexPresse. Source : *Cosmétique magazine*, février 2019



La digitalisation, un atout pour les instituts de beauté ?

Le digital est devenu en quelques années le canal à investir par les professionnels du secteur pour développer le lien avec la clientèle, qu'elle soit nouvelle ou ancienne. Dans ce cadre, les centrales de réservation semblent bénéfiques, notamment pour les professionnels exerçant à domicile. "Heureusement qu'il existe des start-up comme Beau Miroir pour nous faire connaître car je n'ai pas les moyens d'être bien référencée sur Google", témoignait Amina Sekkal, prestataire de soins esthétiques à domicile, auprès de *Cosmétique magazine*, en 2017. En offrant la possibilité de s'adresser à une cible souvent urbaine, active et connectée, et en permettant de remplir les créneaux horaires libres, ces plateformes sont aussi **apporteuses d'affaires pour les professionnels** exerçant dans les instituts de beauté et les salons. Popmyday (pour les autoentrepreneurs) et Treatwell (pour les instituts de beauté) affirment compléter le chiffre d'affaires de leurs partenaires de respectivement 2000 euros et 10 000 euros par mois. Les bénéfices apportés par ces plateformes semblent même dépasser le simple aspect financier. "Nous permettons aux professionnels de **gagner en crédibilité grâce aux avis certifiés**, de disposer d'un agenda en ligne gratuit, d'être conseillé en marketing et communication et de

faire partie d'une communauté beauté et bien-être", énumère Meet Your Beauty.

Toutefois, recourir aux services de ces plateformes n'est pas sans risques pour les instituts. Outre le coût de leur service, elles ont pour inconvénient d'entraîner **une perte de contrôle de leur relation client, tout en les rendant dépendants de ce service**. Les avis des professionnels sont ainsi partagés concernant leur usage. Éla Talon, de l'institut Fleur d'or, à Lyon, témoignait ainsi en août 2017 auprès de *Cosmétique magazine*: "Nous sommes très dépendants de Balinea et de Treatwell. Les commissions sont élevées et nous sommes incités à faire des promotions. Mais cela reste rentable car cela remplit mon agenda. En outre, si je les quitte, je perds une partie de mes clients habitués à acheter avec des réductions."

Les instituts et les spas doivent dès lors parvenir à équilibrer les ventes directes et les ventes indirectes afin d'éviter la dépendance économique et de conserver le lien avec la clientèle, explique le magazine *Les Nouvelles esthétiques spa*. **Plusieurs acteurs développent ainsi leurs propres outils digitaux**, à commencer par les enseignes en réseau. Beauty Success, par exemple, a placé la digitalisation au cœur de sa stratégie depuis plusieurs années, notamment en mettant en place un service de réservation en ligne. De son côté, Carlance, qui propose le "sans rendez-vous", a mis au point en interne un logiciel permettant depuis un smartphone de s'inscrire sur la file d'attente. Cindy Araujo, fondatrice de l'institut Les Doigts de Fénidi, à Chartres (Eure-et-Loire), témoigne également de la possibilité pour les sociétés indépendantes de s'emparer de l'outil digital en employant les solutions mises sur le marché par les entreprises spécialisées. "Il y a trois ans, j'ai découvert, via un post, le logiciel Flexybeauty", explique-t-elle à *Cosmétique magazine*. "Il est destiné à l'encaissement, la gestion des stocks et la prise de rendez-vous en ligne. J'ai également pu créer mon propre site Internet, avec une option d'achat en ligne. Cela a changé radicalement ma manière de travailler".

SITES INTERNET ET RÉSEAUX SOCIAUX : LES OUTILS DE LA DIGITALISATION

La création d'un site Internet ou d'une page sur les réseaux sociaux représente deux autres outils pertinents de la stratégie digitale pour les instituts de beauté. Ils permettent de toucher le public, et tout particulièrement les 15-30 ans. Les Françaises appartenant à cette tranche d'âge représentent des consommatrices de réseaux sociaux et d'importantes acheteuses sur le marché de la beauté, tout en accordant de l'importance à leur bien-être, comme le remarque *Les Nouvelles esthétiques spa*.

Les chaînes poursuivent leur expansion

Se présentant lui-même comme le numéro un en offre de bien-être avec 2 500 cabines dans ses 500 instituts de beauté (contre 2 200 cabines pour Yves Rocher), le réseau Body'Minute, né en 1998, témoigne de la stratégie d'expansion géographique des enseignes françaises de l'esthétique. Ces réseaux, parfois assez jeunes, visent en effet **le développement de leur parc en nombre d'unités**, avec des ambitions plus ou moins élevées selon leurs spécificités. Ainsi, Jean-Christophe David, fondateur de Body'Minute, espère atteindre 1 000 points de vente en Europe d'ici cinq ans. Son ambition le conduit notamment à chercher un nouvel investisseur, expliquait-il en mars 2019 dans le magazine *Challenges*. Il souhaite ainsi poursuivre la croissance de son groupe, qui réalise déjà 150 millions d'euros de chiffres d'affaires et affiche une rentabilité comprise entre 10 et 20 % en France. L'enseigne vise notamment les centres-villes et les galeries commerciales, ainsi que le développement d'un nouveau concept. Ce dernier intègre trois enseignes au sein d'une seule unité : Body'Minute, Nail'Minute et Hair'Minute.

Le groupe souhaite ouvrir une quinzaine d'implantations de ce type, à la condition de trouver des locaux disposant d'une surface suffisante, d'un minimum de 150 m² contre 70 m² habituellement pour un institut. Le groupe Guinot Mary-Cohr, quant à lui, a réussi à construire un réseau conséquent de 320 instituts en moins de dix ans. En 2019, il poursuit cette expansion avec un objectif élevé. "Notre potentiel de développement devrait être atteint en moins de dix ans avec un millier d'instituts Guinot et 600 Mary Cohr", expliquait Jean-Daniel Mondin, son dirigeant, en 2018, dans *Cosmétique magazine*. À plus petite échelle, Esthetic Center, déjà fort de 190 instituts et d'un chiffre d'affaires de 43 millions d'euros, visait de son côté l'ouverture de 20 unités supplémentaires en 2019, après avoir déjà inauguré 24 nouveaux instituts en 2018, selon *LSA*. Cette enseigne cible les zones géographiques où elle n'est pas encore implantée, comme Paris et la région parisienne, la Côte d'Azur et le Centre. Parallèlement, elle mise sur **un nouveau concept architectural** lancé en 2017. À terme, l'enseigne

Le coaching diététique se déploie également sous franchise

C'est aussi en misant sur le modèle de la franchise que les enseignes de services en lien avec la diététique et la minceur se déploient en France. Alors que 55 % des Français voudraient perdre du poids, ces concepts misant sur le coaching et le conseil en diététique se développent sur le marché des services de bien-être.

Après avoir montré la voie du développement en franchise sur ce créneau, l'espagnol Naturhouse a été rejoint par plusieurs autres concepts spécialisés au cours des dernières années, note *Franchise Magazine*. Parmi eux, le réseau RNPC - Éthique et Santé propose des programmes sur mesure de perte et de maintien de poids, en s'appuyant sur les conseils de diététiciennes nutritionnistes. De son côté, l'enseigne DietPlus propose un programme de rééquilibrage alimentaire basé sur un bilan personnalisé, le suivi hebdomadaire par un coach et la vente de compléments alimentaires. Ces deux acteurs, créés successivement en 2009 et 2010, disposent chacun d'un important réseau en franchise, de respectivement 72 et 210 centres.

rénovera 90 % de son réseau avec de nouveaux codes couleurs, logos, signalétiques, etc. La hausse de 6 % des revenus moyens des premiers instituts transformés conforte ce changement.

Pour atteindre leurs objectifs, **nombreux sont les instituts à miser sur la franchise**, tels que Beauty Success, Esthetic Center, Institut Citron Vert ou encore Body'Minute, selon la sélection proposée par le site *Franchise Magazine* en 2019. Celui-ci référence pas moins de 40 enseignes généralistes ou spécialisées ouvertes à la franchise. Les enseignes de spas, dont les réseaux plus récents sont pour l'instant moins développés que ceux des instituts, parient également sur ce modèle, à l'image de Smart Body, BIOVagues, ou encore Bulle de soins.

Ces différentes enseignes, instituts de beauté et spas, mettent en avant les bénéfices apportés par le statut de la franchise auprès de leurs partenaires. En 2018, Dominique Munier, directeur général en charge des enseignes Esthetic Center, notait après avoir débuté le déploiement de son nouveau concept: "25 % de nos esthéticiennes salariées ont sauté le pas pour devenir franchisées. Bien souvent, il s'agit de reprise d'entreprise, ce qui offre aux propriétaires une belle opportunité de capitaliser leur investissement. Dans d'autres cas, ce sont de jeunes femmes qui voient à travers cette formule l'occasion de sécuriser leur avenir." Jean-Christophe David, fondateur de Body'Minute, explique quant à lui parvenir

OÙ S'IMPLANTER ?

Les instituts sont souvent localisés dans les grandes agglomérations, selon *Les Nouvelles esthétiques spa*. Or, le marché arrive à saturation dans les centres-villes. S'installer en zone rurale ou dans les zones d'activité périphériques semble dès lors une stratégie gagnante selon la revue professionnelle.

à multiplier le chiffre d'affaires d'un institut par cinq en huit mois seulement lorsque celui-ci adopte sa franchise. La stratégie de conquête des réseaux semble fonctionner, au regard du nombre d'instituts les ayant rejoints en France.

À travers l'expansion de leurs réseaux, les instituts et les spas entendent également **s'implanter sur les territoires étrangers**. Ils ouvrent des points de vente à l'international, à l'image d'Esthetic Center. Son projet de créer 20 nouvelles unités en 2019 concerne tant la France que l'étranger, explique Philippe Pelerin, son dirigeant, sur le site *toute-la-franchise.com*. L'enseigne Body'Minute, encore peu présente sur les marchés extérieurs avec seulement deux unités implantées hors des frontières, vise quant à elle la Belgique et le Luxembourg. Le Groupe Guinot-Mary Cohr entend lui aussi poursuivre son développement international. En quelques années, il a

EXEMPLES D'ENSEIGNES DE SPAS DÉVELOPPÉES EN FRANCHISE

	Bulle de soins	Bio Vagues	Smart Body
Date de création	1999	2012	2015
Date de lancement en franchise	2015	2012	2017
Nombre d'unités (en 2019)	7	N.C	8

Traitement IndexPresse. Sources : *Toute-la-franchise.com* ; *Observatoiredefracnchise.fr* ; *Easyfranchise.fr*

ouvert des points de vente en Grande-Bretagne, en Allemagne, en Italie, en Espagne, au Japon, en Inde, au Moyen-Orient et au Brésil. Les États-Unis faisaient partie des dernières destinations ciblées en 2018. L'enseigne perçoit une image positive de la France à l'international. C'est aussi **en valorisant l'art de vivre à la Française** que les spas peuvent se développer à l'étranger, notaient déjà plusieurs enseignes de spas hôteliers et de jour en 2016 dans *Les Nouvelles esthétiques spa*. Parmi ces observateurs, Ghislain Waeyaert, directeur du développement à l'international de l'enseigne Deep Nature, revenait sur le manque de rentabilité de l'activité en France, en comparaison

avec l'étranger. "Il existe certains marchés où le spa est bien organisé avec la recherche de nouveaux concepts. Deep Nature s'inscrit dans cette logique en se développant sur des marchés rentables et où notre savoir-faire français est recherché", précisait-il. Pour qu'une telle démarche réussisse, la journaliste Galya Ortega notait toutefois qu'"il ne s'agit pas seulement d'ouvrir des spas dans les pays mais de continuer à fortifier le concept en France et d'avoir un retour sur investissement pour la marque d'origine". Un développement qui passe notamment par l'expansion du réseau, tout en poursuivant les efforts autour des services apportés par les enseignes.

Des positionnements offrant de nouveaux leviers de croissance

Pour poursuivre la croissance de leur activité, sur un marché à première vue saturé comme l'explique le magazine *Les Nouvelles esthétiques spa*, les instituts de beauté et d'entretien corporel, y compris les spas, sont décidés à prendre proposition sur les segments, nouveaux ou toujours porteurs,

répondant le mieux aux attentes actuelles de la clientèle. Ils intègrent de nouvelles offres dans leurs prestations de services, en investissant notamment dans de nouveaux équipements, tout en espérant atteindre de nouvelles cibles de consommateurs.

La minceur et l'anti-âge, des segments portés par la personnalisation de l'offre et les technologies

Avec près d'une femme sur trois et d'un homme sur quatre souhaitant perdre du poids, **la minceur fait partie des tendances porteuses** nées des préoccupations des consommateurs pour leur bien-être physique. Ce segment de marché pourrait croître considérablement à l'avenir. En effet, près de la moitié de la population française est en situation de surpoids, annonçait *Les Nouvelles esthétiques spa* en 2016, soit plus de 23 millions de personnes. **Les solutions anti-âge** sont également particulièrement recherchées

depuis le milieu des années 2010. Alors que la tendance était encore minime il y a 20 ans, elle connaît désormais une véritable explosion, note l'entreprise Cesam Esthetic (fournisseur de solutions en esthétiques et anti-âge). Parallèlement, les consommatrices souhaitent vivre de nouvelles expériences et se voir proposer **une offre personnalisée**. Une "dynamique d'hyper-segmentation" est en effet à l'œuvre sur le marché de la beauté, comme le note *Les Nouvelles esthétiques spa*. Une telle démarche, en institut, nécessite

l'intégration de diagnostics personnalisés afin d'adapter la prestation et d'apporter les solutions correspondant aux besoins de la cliente. Pour se distinguer sur ces différents segments de marché, **les technologies deviennent un prérequis dans l'offre des instituts**. Christian Thomazeau, directeur général de l'entreprise Cesam, insistait sur ce point lors d'une conférence présentée au 49^e congrès international esthétique et spa en avril 2019. "N'achetez pas des dispositifs qui existent depuis 20 ou 25 ans, cherchez de l'innovation, de la technologie, de la nouveauté, offrez des synergies avec l'ensemble de vos soins",

recommandait-il à cette occasion. Sur le segment de la minceur, la revue *Les Nouvelles esthétiques spa* identifie par exemple la cryo-esthétique, les infrarouges, la radiofréquence, les LED, l'électrostimulation, etc.

Dans ce contexte, les instituts comptent s'appuyer sur la technologie pour mieux séduire leur clientèle, à l'image de l'enseigne Body'Minute. Cette dernière s'est équipée, en 2018, d'un appareil Skin'Minute Lab. Il intègre la lumière pulsée pour la dépilation durable et le traitement anti-âge du visage. "En amont de toute prestation, nous proposons des diagnostics de peau très pointus qui permettent ensuite de cibler les prestations en matière de soins et de produits", explique Agathe Domingues, responsable du développement auprès de *Cosmétique magazine*. "Le service, gratuit, est réalisé avec le Skin'Diag, un appareil qui scanne le visage et transfère l'ordonnance beauté

VERS UNE BEAUTÉ 2.0

Les marques de maquillage et de produits pour les soins développent leurs propres outils dotés de technologie afin d'apporter un diagnostic et une solution personnalisée aux clientes. Il peut par exemple s'agir de questionnaires en ligne, tel que celui de la marque Proven qui prescrit des programmes de soin personnalisés. D'autres marques ont déployé des outils utilisant les caméras des smartphones pour scruter le visage des clientes, dont Vichy avec son "SkinConsult". Ce dernier, basé sur l'intelligence artificielle, réalise un diagnostic de peau lié à l'âge à partir d'une photographie et propose les produits adaptés, via une application. La marque de soins de peau loma propose quant à elle une borne numérique placée dans l'institut et établissant également un diagnostic. Certains outils sont même connectés. La marque leva a par exemple créé un bijou interactif nommé Twin C, qui mesure en temps réel la pollution, la luminosité, le bruit, la température, l'humidité, la qualité d'UVA et UVB. L'application liée propose un rituel beauté personnalisé.

Source : Les Nouvelles esthétiques spa, octobre 2019.

LE SEGMENT DE LA MINCEUR EST-IL SAISONNIER ?

La recherche de solutions minceur par la clientèle peut être saisonnière. Pour pallier ce phénomène, il est possible de proposer des forfaits minceur, à adapter en fonction de la cliente et à la carte. *Les Nouvelles esthétiques spa* recommandent de proposer un forfait principal avec dix soins à environ 500 euros sur 5 semaines, ainsi qu'un forfait annuel à raison d'une à deux séances par mois. Il peut être basé par exemple sur 20 séances à l'année pour un total de 890 euros. Il permet alors d'intégrer les diverses technologies dédiées à la minceur à différents moments de l'année, selon les besoins de la cliente, comme après les fêtes de fin d'année, à l'approche de l'été, etc. Une telle approche fidélise les consommateurs en mettant à leur disposition différentes prestations.

Source : Les Nouvelles esthétiques spa, janvier 2019.

de la cliente par mail.”

Bien qu'ils disposent de capacités d'investissement moins importantes, **les établissements indépendants intègrent** également des équipements perfectionnés. Expert de la minceur, de l'anti-âge et du bien-être, le centre EOO Cournon, situé à Cournon (Haut-Rhin), a par exemple choisi de s'appuyer sur les solutions innovantes pour se différencier de la concurrence locale. Sa dirigeante, Édith Siepielski, livrait en 2018 un retour d'expérience positif dans le magazine *Les Nouvelles esthétiques spa*. Son objectif consiste à travailler les soins du corps et du visage uniquement avec

de la haute technologie. Pour cela, elle propose un concept basé sur un examen cutané à l'aide d'un impédancemètre, d'un kératophotomètre, ainsi que d'un questionnaire précis. Sa méthode repose sur l'emploi de XBlue (un simulateur affinant la silhouette) et XGreen (un ultrason travaillant le remodelage) du protocole 3D Minceur, développé par la société BS Innov. Cette dernière fabrique et distribue des technologies au service des activités minceur et anti-âge des professionnels et des créateurs de centres de soin, dans les domaines de la santé, de la beauté, du fitness et du mieux-être. Parallèlement, EOO Cournon

L'esthétique médicale : un marché porteur à la frontière floue

Le marché de l'esthétique médicale et chirurgicale enregistre un important dynamisme, tant au niveau mondial que national. À l'échelle planétaire, il a atteint 9,3 milliards d'euros en 2018, après avoir déjà progressé de 8,1 % en 2017, selon les chiffres de l'International Master Course on Aging Skin (IMCAS). La croissance devrait se poursuivre jusqu'en 2021, date à laquelle il devrait représenter 11,9 milliards d'euros, en raison "d'un désir chez les baby-boomers et leurs enfants de rester compétitifs dans un monde du travail de plus en plus jeune", selon l'American Society for Aesthetic Plastic Surgery (ASAPS). Le marché se compose de quatre segments principaux : les injectables (acide hyaluronique, toxine botulique), les dispositifs à base d'énergie (cryolipolyse, lasers, radiofréquence, ultrasons, etc.), la cosméceutique (cosmétique médicale), ainsi que les implants mammaires et la chirurgie plastique.

Les techniques non invasives du rajeunissement facial (injectables) et le remodelage du corps connaissent les plus fortes croissances : respectivement 8,3 % et 14,5 % de taux de croissance annuel composé. Elles répondent à la demande des consommateurs de traitements de plus en plus légers. Ainsi, sur le segment des injectables, la toxine botulique et l'acide hyaluronique ont connu de fortes demandes avec des hausses respectives de 7 % et 18 % en 2016, d'après l'International Society of Aesthetic Plastic Surgery (ISAPS). À des fins de rajeunissement du visage, les techniques de rétention cutanée (radiofréquence, Leds, etc.), les lasers de resurfacing et les peelings ont aussi connu des hausses importantes, de respectivement 50 %, 25 % et 20 %.

Les traitements non chirurgicaux de la silhouette rencontrent du succès grâce aux progrès techniques et à l'étendue des solutions, surtout celles à caractère non invasif.

Le marché se trouve toutefois à la frontière entre les métiers de la médecine et de l'esthétique. Ainsi, "seuls les actes non médicaux non invasifs à visée esthétique sur peau saine, n'impliquant pas de modification importante de celle-ci et non susceptibles d'induire des complications requérant des compétences médicales, entrent dans le champ de compétence des esthéticiennes", indique Le Rapport d'information n° 6253 (2011-2012) réalisé au nom de la mission commune d'information opérant sur les dispositifs médicaux implantables auprès du Sénat.

intègre la "Capsule du temps". Il s'agit d'un appareil permettant une abrasion fine et personnalisée pour éliminer la couche cornée et rendre le derme perméable aux principes actifs. Ces technologies ont rencontré l'adhésion des clientes et permis au centre d'adopter un positionnement spécifique. La dirigeante estime ainsi que son établissement se situe désormais **à la croisée de l'institut de beauté classique et de la médecine esthétique** ou de la diététique.

Ainsi, la personnalisation de la prestation et les

technologies participent à la **mutation des instituts de beauté et d'entretien corporel**. Cécile Michel, esthéticienne, fondatrice et gérante du Centre Mediage By Cécile M, implanté à Lyon, explique sur le site *congres-esthetique-spa.com* qu'elle se différencie grâce au diagnostic apporté à ses clients. Celui-ci se traduit notamment par des entretiens poussés de 30 à 40 minutes. De cette façon, "mon centre est un centre anti-âge et non un institut de beauté, [...] ce qui permet une approche dans le comportement et le discours avec les clients bien différente", explique-t-elle.

Intégrer une offre naturelle et bio dans les prestations

"Le bio en institut était **en croissance de 11 % en 2016**", soulignait Yann Maurel-Lorel, fondateur de la marque de soins Estime&sens, dans *Cosmétique magazine* en 2018. Le développement d'une offre de prestations à partir de produits naturels et bio représente une opportunité à saisir pour les instituts. Si le développement de tels soins nécessite beaucoup de formation, cette piste "va toutefois devenir indispensable", insiste Yann Maurel-Lorel. Déjà les enseignements se développent dans ce domaine, comme dans les 41 écoles d'esthétique de la marque de soins haut de gamme certifiée bio Patyka.

Tous les étudiants sont sensibilisés au bio, explique Pierre Juhen, le dirigeant. Car **l'offre "saine" a déjà investi le marché français de la beauté**. Le chiffre d'affaires du segment des cosmétiques bio et naturels aurait ainsi atteint 520 millions d'euros en 2018 selon l'association Cosmébio, soit une hausse de 5,6 %. Représentant 4,3 % du marché global des cosmétiques en France, ce segment a été multiplié par six

85 %

La proportion de femmes se disant sensibles à la beauté green.

Source: Les Nouvelles esthétiques spa, 2019.

75 %

La proportion de Français envisageant d'employer des produits naturels pour se soigner à l'avenir.

Source: Les Nouvelles esthétiques spa, 2019.

en un peu plus d'une dizaine d'années, comme le souligne IndexPresse dans son étude "Cosmétiques bio et naturels: un petit marché prêt à exploser". L'offre naturelle et bio se distingue face aux soins dits "conventionnels" (qui, lui, est en chute) puisqu'elle répond aux attentes des consommateurs, à la recherche de produits rassurants et authentiques.

Dans ce contexte, **les esthéticiennes intègrent désormais dans leurs prestations les gammes de produits naturels et bio**, toujours plus nombreux à être proposés par les marques. "En l'espace de dix ans j'ai pu assister à une véritable transformation de l'offre bio et naturelle", témoigne Sandra Clausse, créatrice de la marque Ardévie, dans le magazine *Nouvelles esthétiques spa*. "Au début, il n'y avait que des esthéticiennes puristes, déjà très impliquées et sans concession vis-à-vis des cosmétiques qu'elles utilisent." Désormais, elle est de plus en plus sollicitée par les esthéticiennes aux profils différents et variés. En effet, aux côtés des instituts de beauté et de soins

bio de la première heure, des centres se transforment à présent en se spécialisant dans le bio, comme l'Atelier des Anges spa, dirigé par Marie-Claire Pepin. Fondé en 2010 à La Bouilladisse (Bouches-du-Rhône), ce centre a opéré un changement stratégique en 2015 en se repositionnant sur des prestations 100 % bio et écoresponsables. Quelques années plus tard, la dirigeante dresse

un bilan très positif de ce changement. Après avoir revu ses tarifs à la hausse dans le cadre de sa nouvelle orientation, **le centre a connu une augmentation de 22 % de son chiffre d'affaires** la première année, suivi d'une nouvelle progression de + 17 % la deuxième année. Depuis, il connaît une augmentation annuelle moyenne de 8 %, illustrant ainsi l'intérêt d'une telle démarche.

Les hommes, nouvelle cible à conquérir

Les soins pour hommes s'inscrivent comme **une nouvelle voie de diversification pour les instituts de beauté**, à l'image du développement à l'œuvre au Royaume-Uni. Dans ce pays, le marché se démarque depuis plusieurs années par son dynamisme, avec 626 nouveaux salons ouverts en 2016, selon *Cosmétique magazine*. Ce chiffre, en hausse de 10 %, a permis le développement d'un réseau composé de 35 000 salons dans le pays. Cette croissance s'explique en partie par les soins apportés aux hommes. Cette clientèle ne se rend plus uniquement dans les salons mixtes mais bénéficie désormais de soins personnalisés. Si ces derniers leur sont souvent apportés par des barbiers spécialisés, les habitudes des consommateurs masculins, et **notamment des plus jeunes**, permettent toutefois d'entrevoir des perspectives de développement pour les instituts de beauté et d'entretien corporel. En effet, près d'un Britannique masculin sur deux âgé de 16 à 24 ans reçoit des soins en salons de beauté, selon Mintel. De la sorte, ils s'identifient aux personnalités présentes sur les réseaux sociaux, tels que les influenceurs. De même, un Britannique sur trois a fait un soin en salon de beauté sur les douze derniers mois (hors salons de coiffure), selon les chiffres publiés par *Cosmétique magazine* en mars 2018. La recherche de bien-être représente alors la première motivation pour 76 % de la cible accédant aux prestations de beauté. Dans ce contexte, les spas et les instituts cherchent à se "positionner sur **une approche globale mêlant à la fois santé et beauté**", explique Roshida Khanom, experte chez Mintel.

En France également, les hommes fréquentent de plus en plus les instituts de beauté, soulignait le magazine *Les Nouvelles esthétiques spa* en septembre 2018. Le phénomène s'inscrit dans un contexte où les hommes se préoccupent de plus en plus de leur bien-être et de leurs soins, sensible depuis une dizaine d'années. Pour preuve, le marché mondial des cosmétiques masculins s'élève à 38,5 milliards d'euros selon une étude réalisée par le cabinet Reportlinker et relayée par *L'Express* en 2018. La croissance devrait se poursuivre, jusqu'à atteindre un chiffre d'affaires de 49,8 milliards d'euros en 2026, selon les projections de l'institut. En France, alors que les produits de rasage sont en recul, les produits dédiés aux soins pour hommes ont progressé de 4,4 % en valeur en grande et moyenne surfaces, sur un an, en juin 2019, selon Iri. Cette croissance témoigne d'un changement de comportements de la part des hommes, note *Les Nouvelles esthétiques spa*. Désormais, un sur quatre utilise un produit de soin et recherche des soins spécialement conçus pour eux. De même, 3,7 millions d'hommes font aujourd'hui attention à leur ligne, selon Somatoline Cosmetic. Leurs motivations sont toutefois différentes de celles des femmes. Alors que ces dernières sont davantage en quête de plaisir, **les hommes attendent des résultats concrets** et rapides. Simplicité, rapidité et fonctionnalité semblent être les maîtres-mots pour les séduire.

Portés par cette nouvelle tendance, **quelques instituts de beauté dédiés spécifiquement aux hommes ont été créés**, tels que Booster ou

encore Comptoir de l'Homme, tous deux implantés à Paris. À son origine en 2005, Comptoir de l'Homme était un site d'e-commerce de produits haut de gamme dédiés à la cible masculine. Il a créé son premier institut beauté dédié aux hommes en 2008.

Toutefois, si les instituts 100 % masculins ont

leur faveur, **les hommes se rendent également dans des instituts de grandes dimensions**. Ils sont moins intimidants que les lieux intimistes et cocooning, remarque un article paru dans *Les Nouvelles esthétiques spa*. **Les prestations antistress, le bronzage, ainsi que l'épilation** sont alors les services les plus plébiscités par cette catégorie de la clientèle.

Les coiffeurs-barbiers, une nouvelle offre destinée aux hommes

Profitant de la tendance de la barbe chez les hommes, les coiffeurs-barbiers se sont multipliés dans les grandes villes françaises au cours des dernières années. Des établissements se sont créés en adoptant le concept de barbier ou *barbershop*, telle que l'enseigne Groomers fondée en 2016 dans un centre commercial de Saint-Denis. En raison de leur offre, leur décoration et leur clientèle, ces établissements d'un nouveau genre rencontrent du succès. Groomers, disposant déjà de deux unités, souhaite par exemple développer un réseau d'une vingtaine de salons en Île-de-France en misant sur la franchise. Les groupes actifs sur le marché de la coiffure saisissent également l'opportunité, à l'image de Franck Provost qui a créé sa propre marque The Barber Company, à la fois barbier et salon de coiffure.

Les salons de coiffure, y compris ceux au positionnement mixte, ont également la possibilité de créer un *corner barber* au sein de leur établissement. Une telle démarche apporte de la valeur au salon, notamment en province si l'offre des *barbershops* est encore peu développée dans la ville, notaient plusieurs professionnels auprès de *Coiffure de Paris*, en 2016. La création d'un *corner barber* permet d'attirer une nouvelle clientèle, notamment jeune, et de générer un chiffre d'affaires supplémentaire. La tendance semble porteuse, alors que "la fréquentation des hommes dans les salons de coiffure a déjà augmenté de 26 % ces cinq dernières années", notait Bernard Stalter, président de l'Union nationale des entreprises de coiffure (UNEC) dans *Le Parisien* en 2018.

Vers une offre globale

Une nouvelle piste de développement émerge pour les instituts de beauté et de soins corporels à travers la mise en place d'une offre globale autour de la beauté, du bien-être et de la santé. Cet axe stratégique s'inscrit dans le cadre de **la tendance au wellness**. Ce concept englobe à la fois la santé physique et psychologique dans la prise en compte du bien-être. Cette approche explique

le succès des spas, apportant du bien-être aux consommateurs grâce aux diverses activités proposées, en complément des soins cabines, parmi lesquels le yoga, la méditation, etc. Jean-Louis Poiroux, cofondateur de l'enseigne Cinq Mondes, confirme le renforcement de cette tendance dans les dix prochaines années "avec même une prise en charge de l'alimentation ou du sommeil".

Ainsi, le concept du bien-être pourrait être poussé davantage encore au sein des établissements à travers les prestations et les services apportés, à l'image **des centres de mieux-être actuellement en plein essor à Londres**. La Harrods Wellness Clinic, ouverte en 2017, figure parmi les premiers établissements à avoir adopté cette approche liant beauté et bien-être dans une même entité, au sein de la capitale britannique. Elle comprend des salles de soins, des studios de formation personnelle, des salles de consultation privées et une chambre de cryothérapie pour le corps, explique le site *premiumbeautynews.com*. Certains de ces centres anglais dédiés au bien-être intègrent même un volet social en devenant des lieux où nouer des liens avec d'autres, à l'image de Cloud Twelve. Ce club ouvert à Notting Hill en 2018 comprend "une zone de jeu interactive pour les familles, un salon de luxe, une brasserie axée sur la nutrition et une clinique de bien-être", commente sa fondatrice Jenya Emets.

Sans être aussi sophistiquée, une vision plus globale de la beauté se profile aussi en France, à

travers l'intégration de la nutrition, du bien-être, de la méditation ou encore du sport dans les offres. Sur le segment de la minceur par exemple, la revue professionnelle *Les Nouvelles esthétiques spa* recommande aux instituts d'**adopter une stratégie de partenariats** afin de proposer une offre globale comprenant les soins cabine, la nutrition et les exercices physiques. L'institut peut mettre en place une offre commune avec une salle de sport située à proximité comprenant quelques séances de sport gratuites en l'échange d'une cure de minceur par exemple. En contrepartie, l'institut offrira à son tour une prestation aux clientes de la salle de sport. Sur le même principe, des alliances peuvent être conclues avec des nutritionnistes.

Pour développer une offre de bien-être alliant à la fois la beauté et le sport, les entrepreneurs Pierre et Mélody Di Centa, quant à eux, ont **développé par étapes leur concept Twostep**. Le couple, inspiré par les tendances américaines, a d'abord créé le Studio Twostep, spécialiste haut de gamme du sourcil et du maquillage permanent, à Valence

DES MICRO-TENDANCES À EXPLORER

Plusieurs micro-tendances continuent de naître sur différents segments de la beauté, selon *Les Nouvelles esthétiques spa*.

- Dans le développement du *wellness*, les consommateurs sont en quête de spiritualité, d'astrologie, de beauté lunaire, ou de produits à base de résidus de chanvre, particulièrement plébiscités aux États-Unis.
- De la tendance globale liée à la santé et à la médicalisation, émerge l'*hormonal beauty*. Elle consiste à prendre en compte les cycles féminins et les menstruations dans la beauté.
- En lien avec la naturalité, la *seasonal beauty* apparaît. Les soins de beauté sont alors en phase avec les saisons de l'année.

Seul l'avenir dira si ces micro-tendances prendront une importance plus grande. D'autres pourraient encore émerger. Toutefois, la revue professionnelle souligne les divergences qui existent parfois entre elles. Par exemple, des marques revendiquent des bénéfices quasi chirurgicaux face à d'autres qui valorisent la simplicité et le minimalisme avec presque rien.

INSTITUTS DE BEAUTÉ ET SPAS : UN MARCHÉ PORTEUR ET CONCURRENTIEL

(Drôme) en 2015. Pour augmenter la visibilité et la notoriété de leur marque, ils ont ensuite créé une activité de coaching via des sessions de sport en petits groupes. Celui-ci propose également des programmes en ligne innovants avec des séances de sport en vidéo, des conseils en nutrition et des modules de développement personnel. En 2018, les entrepreneurs ont ouvert un nouvel établissement, cette fois spécialiste de l'ongle sous le nom Studio Twostep Nails. Cette nouvelle activité a été implantée à quelques mètres seulement du premier studio afin de favoriser les synergies entre les deux établissements, mais **sans pour autant perdre la notion de spécialisation** de leurs établissements, essentielle aux yeux des deux dirigeants. Ces derniers ont encore innové plus récemment en développant l'activité d'injection d'acide hyaluronique dans les couches superficielles de la peau pour combler les rides et augmenter ou corriger le volume des lèvres. Cette pratique est autorisée en France car elle est réalisée via un pistolet. En quatre ans seulement, Pierre et Mélody Di Centa ont ainsi réussi à créer un concept proposant des activités

multiples : soins du visage, maquillage, prestations regard, coaching sportif, stylisme d'ongles, etc.

Le créneau de l'offre globale semble porteur de succès pour les instituts de beauté et d'entretien corporel. Toutefois, il pourrait aussi **faire émerger une offre concurrente à celle des instituts, en provenance des marques elles-mêmes.**

Seasonly, née en créant des produits pour la peau simples, sains et personnalisés vendus sur abonnement par Internet, a par exemple développé son propre studio Soin Gym. Implanté à Paris, il propose des massages du visage dynamisants. Il est également décrit comme "un lieu de méditation, de massages urbains, de conférences, etc. pour sa communauté de clientes, inspiré de la tendance américaine du *fast healing* (se faire du bien en accéléré)", explique *Cosmétique magazine*. En France, ce concept est "révélateur de ce mouvement vers une beauté plus globale", analyse Philippe Garnier. Cet expert est lui-même créateur de la plateforme Wellness Hub, visant à initier un écosystème au service des entreprises tournées vers le bien-être.

TOURISME DE BIEN-ÊTRE : EN PLEINE EFFERVESCENCE

Un marché mondial en croissance, un enjeu pour la destination France

Selon le rapport 2018 du Global Wellness Institute (GWI), le tourisme de bien-être s'affirme comme **un segment important et en forte croissance** du marché mondial du tourisme. Entre 2015 et 2017, son taux de croissance annuel moyen a atteint 6,5 %, soit un chiffre d'affaires de 639,4 milliards de dollars en 2017 contre 563,2 milliards de dollars en 2015. D'ici à 2022, son taux de croissance

annuel moyen devrait atteindre 7,5 %. L'Europe se positionne comme la région du monde comptant le plus grand nombre de voyages de bien-être, même si l'Amérique du Nord reste celle qui crée le plus de richesses, les dépenses moyennes par voyage y étant plus élevées qu'en Europe. En troisième position, l'Asie-Pacifique se distingue avec la plus forte progression en nombre de voyages

MARCHÉ MONDIAL DU TOURISME DE BIEN-ÊTRE
(Voyages et dépenses par région)

	Nombre de voyages (en millions)		Dépenses (en millions de dollars)	
	2015	2017	2015	2017
Amérique du Nord	186,5	204,1	215,7	241,7
Europe	249,9	291,8	193,4	210,8
Asie-Pacifique	193,9	257,6	111,2	136,7
Amérique latine Caraïbes	46,8	59,1	30,4	34,8
Moyen Orient Afrique du Nord	8,5	11	8,3	10,7
Afrique	5,4	6,5	4,2	4,8
Total	691	830	563,2	639,4

Traitement IndexPresse. Source : Global Wellness Institute

entre 2015 et 2017, stimulée par une demande portée par des économies fortes et une classe moyenne en expansion. Les cinq premières destinations bien-être en ce qui concerne les séjours et les dépenses (États-Unis, Allemagne, Chine, France et Japon) représentent 59 % du marché mondial, les États-Unis totalisant à eux seuls plus du tiers du chiffre d'affaires mondial.

Référence sur le secteur du *wellness* (bien-être), GWI définit le tourisme de bien-être comme l'ensemble des voyages associés au maintien ou à l'amélioration du bien-être personnel. Dans son dernier rapport en date, publié en 2018, **la France se place à la quatrième place** des marchés de destination avec 32,4 millions de voyages et 30,7 milliards de revenus. Elle est devancée par les États-Unis (226 milliards), l'Allemagne (65,7 milliards) et la Chine (31,7 milliards). En revanche, elle ne se situe qu'à la 21^e place du classement des marchés en croissance avec seulement 2,8 % d'augmentation du nombre de

voyages entre 2015 et 2017. Auteure d'un article de fond pour la revue *Espaces* en janvier 2019, Cathy Alegria, directrice d'études au sein du groupe Xerfi, confirme la bonne orientation du marché français du tourisme de bien-être et parle même d'effervescence. Stations thermales, centres de thalassothérapie, hôtellerie et prestataires de voyage œuvrent pour tirer profit de ce secteur en croissance. Selon elle, "les frontières entre les acteurs et entre les segments de marché s'estompent et la concurrence s'intensifie."

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, à la fois sur le marché intérieur et dans le contexte international, l'enjeu pour les professionnels repose sur leur **capacité à améliorer leur offre et à répondre aux nouvelles attentes des clientèles**, comme le souligne Christian Mantéi, le directeur général de l'agence nationale de développement touristique Atout France. Selon une étude de l'organisme réalisée en 2016, la France bénéficie d'une image positive auprès

TOP 5 DES MARCHÉS DU TOURISME DE BIEN-ÊTRE (En 2017)

	Nombre de voyages (en millions)	Nombre d'emplois directs (en millions)	Dépenses (en millions de dollars)
États-Unis	176,5	1,88	226
Allemagne	66,1	1,13	65,7
Chine	70,2	1,78	31,7
France	32,4	0,31	30,7
Japon	40,5	0,18	22,5

Traitement IndexPresse. Source : Global Wellness Institute

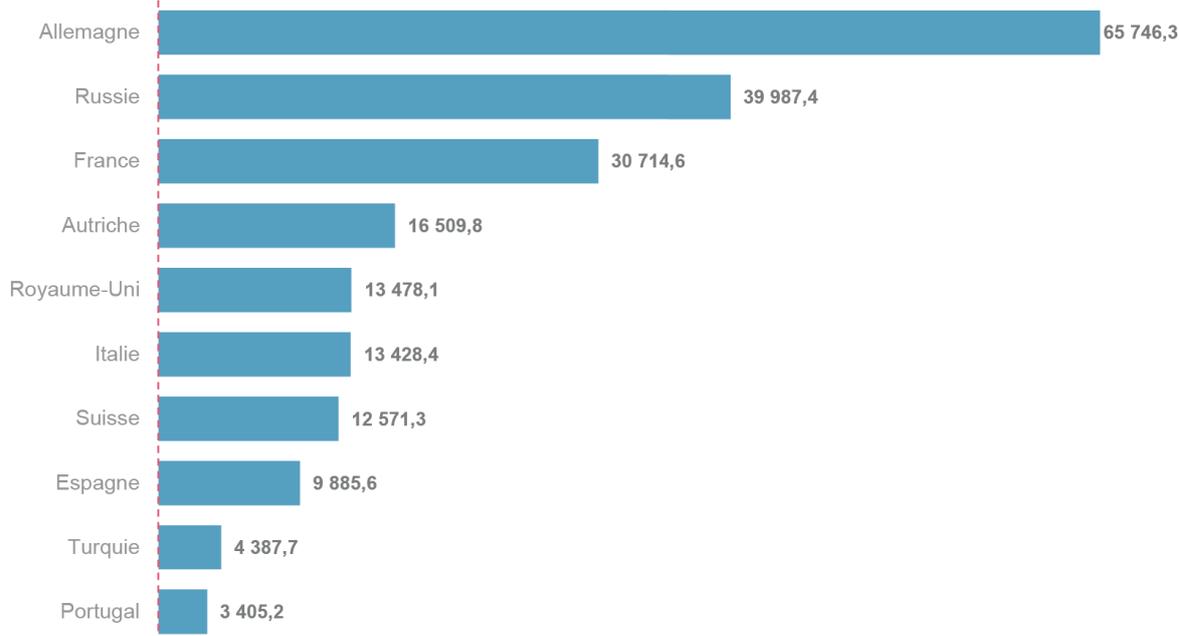
TOURISME DE BIEN-ÊTRE : EN PLEINE EFFERVESCENCE

des consommateurs de services touristiques de bien-être, associée à un bon niveau qualitatif de l'offre, à sa diversité ainsi qu'à son positionnement haut de gamme. Elle peut aussi s'appuyer sur son savoir-faire historique et reconnu en matière de thalassothérapie, spa et thermalisme, renforcé par une géographie variée de ses centres (à la mer, à la montagne, à la campagne, en ville). Le développement du tourisme de bien-être peut même s'ériger en enjeu territorial, à l'image des régions principalement concernées comme Auvergne-Rhône-Alpes, l'Occitanie et la Nouvelle-Aquitaine.

Selon Christian Mantéi, en 2019 il est possible de dégager plusieurs grands axes propices au développement du marché ainsi qu'à la séduction et la fidélisation des clientèles nationales et internationales. En premier lieu, **les investissements** semblent incontournables. Il rappelle

qu'en 2017 81 millions d'euros ont été investis pour le thermalisme et la thalassothérapie en France. En 2018, le total des investissements est estimé à 93 millions d'euros pour les deux activités réunies. Le **marketing produit et expérientiel** se profile également comme un autre angle de progression. Il ne s'agit plus seulement de proposer une offre bien-être seule, mais de l'inclure à l'intérieur de propositions de séjours plus larges, associés à la nature, aux sports d'hiver, ou encore au tourisme urbain... Les formats évoluent aussi pour répondre aux attentes de **clientèles particulières**, comme celles des familles ou des millennials. Enfin, les professionnels ne doivent pas oublier de suivre les tendances actuelles, à la fois **technologiques et en matière de développement personnel**. La recherche de la quiétude n'est pas antinomique avec celle de l'adrénaline, souligne-t-il.

DÉPENSES EN TOURISME DE BIEN-ÊTRE PAR PAYS EN EUROPE EN 2017 (En millions de dollars)



Traitement Indexpress. Source : Global Wellness Institute

Le thermalisme s'ouvre au wellness

Un secteur dynamique en transformation

En 2018, l'**activité de la filière française du thermalisme se maintient**, selon les données du Conseil national des établissements thermaux (CNETh). Avec 598 931 curistes, la fréquentation des stations thermales s'affiche en léger retrait par rapport à 2017, où la barrière des 600 000 curistes avait été dépassée. Le constat est identique en ce qui concerne les journées de soins, dont le nombre s'inscrit tout juste au-dessus de 10 millions en 2018, contre 10,8 millions en 2017. Malgré ce léger tassement des statistiques de fréquentation, le marché s'inscrit néanmoins dans **une orientation positive**, au regard de la progression de plus de 25 % enregistrée depuis 2009.

Historiquement, la filière du thermalisme a longtemps voulu rester en dehors du marché de la remise en forme. Adeptes d'un positionnement élitiste et fortement ancré dans le domaine médical, les établissements redoutaient l'écueil de la banalisation et de la vulgarisation en se tournant vers d'autres activités. Un choix qui n'était pourtant pas partagé par leurs homologues voisins : l'Italie, la Suisse ou encore l'Allemagne se sont rapidement orientés vers ce nouveau marché, dès la fin des années 1980. À l'aube de la décennie 1990, la situation de la filière française était devenue critique. Pénalisés par la forte diminution de la fréquentation, certains petits établissements fragiles ont même été contraints à la fermeture. Si les grands établissements ont résisté, comme les Thermes nationaux d'Aix-les-Bains, alors sous gestion de l'État, le contexte obligea alors les professionnels à **opérer une réflexion structurelle**. Face à la défiance de l'Assurance-maladie et à la remise en cause régulière des prestations de remboursement, les exploitants thermaux ont alors cherché

à s'entendre, quel que soit leur mode de gestion (par l'État, par une commune, par un indépendant ou un groupe privé). Le Conseil national des établissements thermaux (CNETh) a vu le jour en 2002 et il a conclu un accord avec l'Assurance-maladie, selon lequel les acteurs du thermalisme ont l'obligation, au risque d'être déconventionnés, de réaliser des études scientifiques **démontrant le service médical rendu (SMR)**, comme l'explique le président du groupe Valvital, Bernard Diac, dans la revue *Espaces*.

Après des années difficiles, le secteur **retrouve le chemin de la croissance en 2009**, confirmée depuis par la hausse continue des chiffres de fréquentation. Bernard Diac attribue ce renouveau à trois raisons principales : le vieillissement de la population, une appétence renouvelée des patients, des médecins plus ouverts et mieux formés.

Longtemps associées à une image purement médicale – c'est d'ailleurs sur ce point que le thermalisme se distingue de la thalassothérapie –, les stations thermales cherchent donc désormais à rajeunir leur image **en s'ouvrant à des prestations de bien-être plus larges**. Le journaliste Claude Vincent, dans un article pour *Les Échos week-end* de janvier 2019, signale que de nombreux établissements proposent désormais des séjours courts incluant des soins de type spa (massages, soins du corps et du visage) et des activités dites "corps et esprit", comme des ateliers antistress, de relaxation, de diététique et de remise en forme. Par ces prestations, les gestionnaires cherchent à **diversifier leur clientèle**. Ils souhaitent également multiplier les occasions de consommation en dehors des cures annuelles délivrées sur prescription médicale et prises en charge par

1,3 milliard d'euros

Le volume d'activité annuel de la filière française du thermalisme.

l'Assurance-maladie.

En 2019, un ensemble de signaux favorables amène à penser que **la progression de l'activité devrait continuer** et s'amplifier. Les professionnels peuvent notamment compter sur les effets de la décision de l'Assurance-maladie de rembourser pour moitié deux nouveaux traitements (post-cancer du sein et sevrage des psychotropes), ce qui pourrait augmenter la demande en cures conventionnées. L'observation de la pyramide des âges montre aussi que le nombre de personnes âgées de plus de 55 ans va passer à

90 %

**Le poids des cures
thermales médicales
dans le chiffre
d'affaires total de
la filière.**

près de 25 millions en 2035, soit un million de seniors supplémentaire tous les cinq ans. Une manne pour le thermalisme, sachant que les 60 ans et plus représentent leur principale clientèle. Le secteur peut aussi s'appuyer sur le développement continu des médecines douces et naturelles, des pratiques de plus en plus démocratisées, en particulier auprès des jeunes (détox, jeûne, ostéopathie, naturopathie, chiropractie, huiles essentielles...).

Pour Claude-Eugène Bouvier, le délégué général du CNETH, les établissements doivent toutefois savoir **accompagner la croissance en**

LES CHIFFRES-CLÉS DU THERMALISME

- 89 stations thermales sont en activité sur le territoire français, 109 établissements thermaux.
- 770 sources sont répertoriées en France, soit 20 % du capital thermal européen.
- 850 médecins thermaux exercent dans les stations thermales.
- Plus de 10 millions de journées de soins sont délivrées tous les ans par les établissements thermaux.
- Près de 600 000 curistes ont séjourné en moyenne 18 jours dans les stations thermales françaises en 2018.
- 100 000 emplois directs, indirects ou induits dépendent du thermalisme.
- Depuis 2004, plus de 13 millions d'euros ont été consacrés à la recherche thermique.
- 1,3 milliard d'euros : c'est le volume d'activité généré chaque année par la filière thermique.
- 10 % à 25 % du chiffre d'affaires annuel des exploitants est réinvesti.
- Ces dernières années, tous les établissements thermaux ont été rénovés et les stations thermales ont consenti d'importants investissements : 825 millions d'euros sont prévus d'ici 2021.
- Le PIB thermal représente plus de 520 millions d'euros, dont 44 % reviennent aux budgets publics au titre des prélèvements fiscaux et sociaux.
- Plus que jamais, le thermalisme est une source de richesse au service des territoires : 100 curistes supplémentaires génèrent en effet 6 emplois nouveaux.
- 71 % des communes thermales ont moins de 5 000 habitants. Pour elles, souvent, l'activité thermique représente l'essentiel de leurs ressources.
- La part du thermalisme est de 0,15 % de l'Assurance-maladie.

Source : Conseil national des établissements thermaux (CNETH).

actionnant le levier de la diversification, et ce à plusieurs niveaux. Celui des soins thermaux et médicaux, pour commencer. Il s'agit pour eux de multiplier les orientations thérapeutiques afin de ne pas se limiter à la rhumatologie. La station du Boulou (Pyrénées Orientales), par exemple, mise sur la composition carbo-gazeuse riche en magnésium et sels minéraux de son eau, pour développer des soins aux bienfaits hépatiques et digestifs. L'offre de soins médicaux doit également s'enrichir afin de couvrir l'ensemble de la gamme des prestations, du bien-être au curatif en passant par le préventif. La diversification, enfin, doit être visible à travers la multiplication des publics, du curiste étranger au patient habitant sur place en passant par le curiste conventionné. Le tout en conservant le fondement et la

légitimité de l'évaluation médicale.

La présence accrue de grands groupes privés à la tête d'établissements français devrait contribuer à la structuration de stratégies de développement solides accompagnant la croissance de la filière. Diane Michaud, chargée d'études chez Xerfi France, cite les thermes de La Roche-Posay (sous le contrôle de L'Oréal depuis août 2018), d'Enghien-les-Bains dans le Val-d'Oise (gestion confiée à Valvital par le groupe Barrière) ou de Montrond-les-Bains dans la Loire (exploitation confiée à la Chaîne thermale du soleil en décembre 2018). Ils s'ajoutent aux cas du groupe Pierre Fabre (propriétaire des thermes d'Avène dans l'Hérault) ou de L'Oréal (détenteur des thermes de Saint-Gervais-les-Bains depuis 2016).

Des investissements portés par les stratégies territoriales de développement touristique

Rénover, améliorer et étendre les infrastructures

Chaque année, 10 à 25 % du chiffre d'affaires des exploitants d'établissement thermaux est réinvesti dans la qualité des installations, selon les données du CNETh. Au cours des dernières années, tous les établissements thermaux ont été rénovés, ce qui a représenté plus de 250 millions d'euros d'investissements. Sur la période 2016-2021, le montant des programmes d'investissements prévus atteint 825 millions d'euros

au total. Pour Camille Rives, responsable d'investissement au sein de la Banque des territoires, "ce montant, qui représente le double des investissements réalisés entre 2010 et 2015, est significatif mais cohérent au regard de la croissance de ce secteur".

Pour accroître la compétitivité de la filière et tirer davantage parti de la dynamique territoriale liée à l'économie du thermalisme, les opérateurs se sont engagés

dans la rénovation des équipements thermaux existants. Dans son communiqué de presse publié à l'occasion de l'ouverture de la saison thermale 2019, le CNETh cite les exemples de Saint-Amand-les-Eaux (Nord), qui a consacré plus de 8 millions d'euros à la transformation et à la rénovation des thermes; de Vals-les-Bains (Ardèche), avec 12 millions d'euros pour la rénovation et l'extension des thermes; ou encore de Nancy (Meurthe-et-Moselle), avec plus 55 millions d'euros de travaux pour la réouverture des anciens thermes à l'horizon 2022.

L'année précédente, l'organisme avait également relevé les cas de Dax (Landes), où 4 millions d'euros avaient été investis par le groupe Bérot dans la réfection des Thermes Jean Nouvel; de Saint-Gervais-les-Bains (Haute-Savoie), où le nouveau propriétaire L'Oréal a engagé un programme de rénovation de l'ordre de 4 millions d'euros également; et des sites savoyards

825 millions d'euros

Le montant total des investissements des établissements thermaux en France pour 2016-2021.

de Brides-les-Bains et Salins-les-Thermes, où les travaux de rénovation et d'extension s'achevaient au terme d'un investissement de 14 millions d'euros mené par le groupe France Thermes.

Les investissements consentis servent également à **compléter les infrastructures existantes pour les orienter vers les services de bien-être**. Le syndicat d'exploitation des Thermes de Digne-les-Bains (Alpes-de-Haute-Provence) a ainsi annoncé en 2019 le début des travaux de création d'un vaste espace aqualudique pour un montant de 6 millions d'euros.

Des projets naissent aussi autour de **la création ex nihilo de nouveaux établissements**, comme en Charente-Maritime, à Rochefort avec la construction annoncée d'un nouvel établissement thermal, et à Saint-Jean d'Angély, avec l'ouverture prévue d'une nouvelle station thermale.

Dans la majeure partie des cas, ces projets d'envergure ne se limitent aux seuls établissements mais englobent des actions plus larges destinées à **rendre les destinations plus attractives** (hébergements de qualité, espaces publics, équipements de loisirs, accessibilité, etc.). En 2019, **le volet des hébergements** concentre fortement l'attention des acteurs, car il est encore un maillon faible de la filière. Il s'affirme surtout comme un **axe de différenciation** fort entre les stations. "L'hébergement intégré au centre thermal, par exemple, constitue un avantage concurrentiel non négligeable (pour des curistes qui doivent résider trois semaines sur place), tout comme les hébergements reliés directement au spa thermal (pour les clientèles de touristes de bien-être)", explique Camille Rives, de la Banque des territoires. Il donne également la possibilité de se distinguer, comme à Bourbon-l'Archambault, où la Chaîne thermale du soleil propose des hébergements en mobile home. Comme le souligne Patrick Vicériat, le président de l'Association francophone des experts et scientifiques du tourisme (Afest) et du cabinet Détente Consulting, **la nouvelle clientèle de curistes se montre**

plus exigeante dans le domaine de la qualité. Ces attentes concernent les soins et les services, mais aussi l'hébergement. La ville de Dax apparaît comme un exemple réussi en la matière. Elle propose une offre diversifiée d'hébergements intégrés, comme le Grand Hôtel des Thermes Adour. L'exploitant, leader local, gère trois sources, six établissements thermaux, le centre aqualudique Sourcéo, et sept hôtels et résidences, comme le relève *Les Échos week-end*. Au-delà de la seule sphère de l'hébergement, Dax se présente également comme le reflet des stratégies territoriales à l'œuvre dans la filière française du thermalisme.

Des collectivités au service du développement économique

En effet, l'avenir du secteur s'impose comme un **enjeu fort pour certaines grandes régions**, à l'instar de l'Occitanie. Dans cette zone, des investissements à hauteur de 110 millions d'euros ont ainsi été réalisés pour diversifier l'offre et améliorer le confort des patients.

De son côté, **la région Auvergne-Rhône-Alpes va encore plus loin avec son plan thermal 2016-2020**. Cet outil opérationnel vise à accompagner les projets de développement de stations thermales innovantes. Plus de 370 millions d'euros d'investissements publics et privés seront réalisés à l'horizon 2021, dont 23 millions d'euros investis par la Région pour accompagner la modernisation des équipements de quinze stations, soutenir l'innovation et contribuer à la formation et à la promotion du thermalisme, comme le rapporte en 2019 la revue *Espaces*. Dotée de 24 stations thermales permettant de couvrir les 12 indications thérapeutiques prises en charge par l'Assurance-maladie, elle se positionne comme une région thermale de pointe. Avec ce vaste plan de développement quinquennal, elle ambitionne de devenir **la région de référence en matière de mieux-être thermal et de prévention santé**. "Le bien-être est devenu, ces dernières

370 millions d'euros

Le montant des investissements de la région Auvergne-Rhône-Alpes pour les stations thermales d'ici 2021.

années, un enjeu de premier plan avec une évolution progressive de la question de la santé vers la prévention santé et le mieux-être durable. Soins, activité physique, gestion du stress, nutrition, programme d'éducation thérapeutique : la notion de santé globale s'est peu à peu imposée. Au-delà de l'aspect médical, cette évolution constitue une opportunité de positionner les stations thermales d'Auvergne-Rhône-Alpes comme des pôles d'excellence de la pleine santé", expliquent Nicolas Daragon, vice-président de la région Auvergne-Rhône-Alpes délégué au tourisme et au thermalisme, et Frédéric Bonnichon, conseiller régional chargé du suivi du plan thermal. Ce plan de 23 millions d'euros se partage entre le soutien à l'investissement (20 millions d'euros) et la formation-professionnalisation-communication (3 millions d'euros). La Région œuvre en concertation avec les fédérations thermales régionales et les partenaires de la filière, comme le détaille Émilie Peyronnet, la directrice de projet Thermalisme et pleine santé. Elle rappelle par ailleurs qu'en avril 2019, plus de 10 millions d'euros ont déjà été engagés en soutien à des projets d'investissement de près de 60 millions d'euros pour améliorer les conditions d'accueil des curistes, la qualité des soins et des équipements, la modernisation ou la création de spas et d'espaces dédiés aux clientèles de bien-être. Les projets accompagnés visent aussi l'amélioration du cadre de vie : embellissement du parc thermal, amélioration de l'accès aux thermes, végétalisation des espaces...

À l'image d'Auvergne-Rhône-Alpes, **la région Grand-Est a elle aussi placé le thermalisme parmi les filières prioritaires** de son schéma régional de développement du tourisme 2018-2023 (SRDT). Flavio Marques Gomes, consultant au sein de la société d'ingénierie Scet (groupe Caisse des Dépôts), indiquait à l'été 2019 que de lourds investissements sont programmés dans les huit stations existantes de la région. Mais le fait majeur repose surtout sur la renaissance d'une neuvième station avec la réouverture d'anciens thermes sous la forme d'un complexe baptisé Grand Nancy Thermal. Cet équipement s'articulera autour de trois espaces alimentés en eau thermale : l'établissement thermal (pôle santé), l'espace de bien-être et le complexe aquatique, le tout complété par un hôtel-résidence de

standing de 76 appartements. La particularité du projet consiste à associer, autour de l'eau thermale, les soins de cure sur prescriptions médicales, les prises en charge médicalisées en kinébalnéothérapie et les activités aquatiques et de bien-être, comme l'explique Marie-Catherine Tallot, l'adjointe au maire de Nancy et secrétaire générale de la Fédération thermale du Grand-Est. Cette alliance témoigne de **la progression des activités annexes** au thermalisme dans l'offre des stations de la région, toutes en relation avec le bien-être (spas) et les loisirs (thermoludisme). Au programme des investissements prévus pour la période 2018-2028, le Grand Nancy Thermal se distingue avec 98 millions d'euros, même si les autres stations ne seront pas en reste. Par exemple, 21 millions d'euros sont dédiés à l'aménagement de la Cité des loisirs à Amnéville (Moselle). Vingt autres millions d'euros permettront la rénovation du spa et l'extension des thermes à Plombières-les-Bains (Vosges). Et 4 millions d'euros seront consacrés à l'extension des thermes de Bourbonne-les-Bains (Haute-Marne) et à la création d'un spa.

L'appui des investisseurs privés

Les deux grands exemples des régions Auvergne-Rhône-Alpes et Grand-Est témoignent de **l'engagement des collectivités publiques** locales ou territoriales en faveur du thermalisme. Pourtant, dans le contexte actuel de raréfaction des fonds publics, les collectivités territoriales n'ont pas toujours la possibilité d'assumer seules ces investissements. La crise subie dans les années 1990 par le thermalisme a fortement pesé sur les finances des villes thermales, en particulier les plus petites. Dans *La Gazette des communes*, Françoise Sigot expliquait en 2017 que 71 % des villes thermales comptent moins de 5 000 habitants. Pour elles, cette activité est souvent la seule ressource sur laquelle elles peuvent capitaliser pour développer leur économie. Dans ce contexte, elles n'ont souvent d'autres choix que de se tourner vers la délégation de service public (DSP) en confiant la gestion des activités thermales à des opérateurs privés. "La gestion d'un établissement thermal ou hôtelier est un véritable métier. Ce n'est pas celui d'une commune. Pour profiter pleinement du thermalisme, nous devons être innovants et

développer l'offre. Le seul modèle viable est de confier la gestion à des spécialistes", complétait Axelle Verdière-Bargaoui, alors adjointe chargée du commerce, de l'artisanat, du tourisme et du thermalisme à Dax.

Ainsi, des **investisseurs extérieurs** participent désormais au développement de la filière thermale française, à l'instar de la Banque des territoires, active sur de nombreux projets touristiques. Cette structure affiliée à la Caisse des dépôts prend en charge l'ensemble des offres du groupe au service des territoires. Partie prenante dans un projet de construction d'un resort thermal à Châtel-Guyon (Puy-de-Dôme), elle travaille également sur la réouverture du centre thermal de Santenay (Côte d'Or), avec le groupe privé Valvital. Auteure d'un article sur l'enjeu du renouveau des stations thermales, Camille Rives, responsable d'investissement tourisme, culture et loisirs au sein de la Banque des territoires, alerte cependant sur les difficultés inhérentes au montage d'un projet dans le secteur thermal. Pour elle, **la faisabilité et la viabilité économiques** s'imposent comme les deux conditions indispensables à sa mise en œuvre. Pour autant, la filière conserve une **forte attractivité auprès des investisseurs privés**. En 2018, l'homme d'affaires français Yves Journal a par exemple pris le contrôle du groupe Arenadour (regroupement des Thermes des arènes et du groupe Thermes Adour), par le biais de son holding d'investissement SRS (Sagesse, retraite, santé). La Compagnie Lebon fait également partie des intervenants de poids dans le secteur, avec les reprises successives des Thermes de Brides-les-Bains et d'Allevard (Isère), comme le signalait le journal *Les Échos* en avril 2017. Du côté des organismes bancaires, le Crédit agricole se prévaut aussi d'une forte activité dans le secteur thermal : à Dax, Vichy (Allier), Châtel-Guyon ou encore Vernet-les-Bains (Pyrénées orientales). La **cohabitation entre collectivités publiques et investisseurs privés** peut cependant créer des difficultés dans le montage des projets. Thomas Loeillet, dans *Les Échos Capital finance*, relaie l'exemple de France Thermes à Vichy. Détenue jusqu'alors par son dirigeant Jérôme Phelipeau, associé aux fonds minoritaires Capzanine et Apicap, la Compagnie de Vichy a été rachetée durant

l'été 2019 par France Thermes pour une valorisation supérieure à 50 millions d'euros. Cette acquisition s'est révélée complexe sachant que la Compagnie de Vichy exploite une concession accordée par l'État français jusqu'en 2030 sur les deux centres thermaux situés dans la ville. Cette délégation lui permet d'opérer deux contrats de licence, l'un avec L'Oréal pour la fourniture d'eau thermale destinée aux produits cosmétiques Laboratoires Vichy et l'autre passé avec Carambar & Co (détenu par Eurazeo) pour les pastilles Vichy. Elle l'autorise également à commercialiser les eaux minérales Vichy Célestins (45 millions de bouteilles écoulées chaque année) et à exploiter un parc immobilier (boutiques, casino...). Sans oublier la propriété de sept hôtels basés dans l'agglomération de Vichy, dont un établissement spa cinq étoiles et une filiale, Vichy Spa International, proposant une offre d'ingénierie pour la création et la réhabilitation de spas à l'étranger. L'ensemble a généré environ 35 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2018. Si la description peut sembler idéale, elle cache cependant une difficulté majeure car l'État souhaite céder la propriété de la partie exploitée sous concession, laissant planer des incertitudes sur l'issue de cette vente. Rien n'assure alors que l'exploitation après 2030 sera toujours accordée au groupe Compagnie de Vichy-France Thermes.

En se déchargeant de la gestion des thermes, les communes s'épargnent des investissements coûteux. Les opérateurs privés ont plus de moyens à consacrer à leur valorisation. Mais elles prennent aussi le risque de perdre la maîtrise directe des choix concernant la gestion thermale. De leur côté, les exploitants privés apportent les fonds nécessaires mais ils restent en partie assujettis aux communes. Dans ce contexte, la **mutualisation des moyens entre l'exploitant et la collectivité locale** se profile comme un outil performant. À Châtel-Guyon, par exemple, la commune et l'opérateur France Thermes agissent de concert. En charge de la construction et de l'exploitation du futur resort thermal, France Thermes peut compter sur l'assistance de la ville, qui prend en charge l'aménagement urbain dédié, la mise en place d'un parking ou encore l'acheminement de l'eau thermale de la source, comme l'explique la revue *Espaces*.

Un positionnement santé/bien-être accompagné par un marketing renouvelé

Les subventions délivrées par les collectivités veillent à sécuriser la ressource thermale (sources et forages) et à améliorer et agrandir les installations. En bout de chaîne, ces efforts permettent de gagner de nouvelles clientèles mais aussi d'**améliorer la satisfaction et la fidélité des curistes** actuels. Pour s'assurer du bien-fondé de cet objectif, la région Auvergne-Rhône-Alpes a commandé une étude qualitative européenne, dont les résultats ont été publiés en 2018 par le comité régional du tourisme (Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme). Cette étude permet d'identifier **deux profils de clientèle**: les adeptes (24 %), pour qui le bien-être est la motivation principale du séjour; et les opportunistes (76 %), plus nombreux, pour qui le bien-être se présente comme un motif secondaire du séjour, le voyage étant

simplement agrémenté de moments et d'expériences bien-être. Les premiers préfèrent opter pour des séjours courts (de 3 à 5 jours), en couple, plutôt au printemps. Les seconds choisissent des séjours longs (plus d'une semaine), en couple, surtout en été. Les premiers recherchent un niveau de confort plutôt haut de gamme, voire luxueux, alors que les seconds se placent dans la catégorie standard. La principale différence dans les attentes en matière d'offre réside dans la présence indispensable d'un spa pour la première catégorie, alors que la seconde place cet équipement à un niveau plus optionnel.

En décryptant un peu plus finement les attentes des consommateurs de séjours thermaux, cette enquête permet de valider **la pertinence des**

Les consommateurs européens

Parmi les marchés européens analysés dans l'étude réalisée par Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme, la Belgique, l'Allemagne, la Suisse, l'Angleterre et les Pays-Bas sont des marchés de proximité; la Russie l'est dans une moindre mesure. Ces marchés étrangers ont des caractéristiques communes: des durées moyennes de séjour relativement longues, une tendance à dépenser davantage en vacances et le fait d'accorder une grande importance à leur capital santé. Leur consommation de bien-être au quotidien les distingue aussi (64 % en consomment deux fois par an voire plus, contre seulement 49 % pour les Français). Enfin, 52 % ont déjà consommé une activité de bien-être dans une station thermale (37 % pour les Français).

Parmi les voyageurs des pays européens ciblés, un sur trois a manifesté son intention de consommer du bien-être au

cours d'un séjour touristique en 2018. Les Français et les Allemands sont les plus intéressés par des séjours 100 % bien-être. Chez les opportunistes, on trouve davantage de Suisses, de Néerlandais et de Belges. En ce qui concerne leurs attentes en matière de bien-être, les Russes cherchent à améliorer leurs performances sportives, les Britanniques pensent à préserver leur capital santé, les Allemands et les Britanniques placent la diététique au premier plan, les Suisses et les Allemands veulent entretenir leur forme. La clientèle française a un profil majoritairement féminin et urbain (dont 18 % de Parisiennes). On la retrouve principalement au cœur de la génération X (38-58 ans). Le quart de l'ensemble des répondants ayant l'intention d'effectuer un séjour touristique de bien-être en 2018 envisage de le faire dans une station thermale – avec toujours deux profils bien distincts: 58 % d'adeptes, 42 % d'opportunistes.

Source: Espaces, janvier 2019.

modèles de développement orientés vers le diptyque santé/bien-être. Le défi de ces équipements consiste dès lors à faire cohabiter les curistes et les touristes de bien-être via une organisation adaptée de l'espace. Dans ce domaine, les positionnements et les formules varient selon les établissements, certains faisant le choix de la **spécialisation sur une thématique particulière.**

À Brides-les-Bains, en Savoie, la station a choisi le thème "Minceur & Mieux-être". Aux cures conventionnées proposées par le centre thermal, s'ajoutent les prestations du Grand Spa thermal permettant d'alterner les soins et les activités à la carte, ou bien d'opter pour des cures courtes (boissons et soins) adaptées selon l'objectif de la personne (minceur, déclic, booster, métamorphose). L'établissement s'appuie sur les compétences de sept diététiciennes et d'un médecin endocrinologue nutritionniste. L'ensemble de la ville participe à cette orientation stratégique, la quasi-totalité des commerçants et restaurants proposant des offres spécifiques minceur. Brides-les-Bains est d'ailleurs la seule commune à disposer d'un label diététique depuis 2013. À Saujon, en Charente-Maritime, la spécialité des soins se porte sur la lutte contre le stress et plus globalement sur le traitement naturel des troubles anxieux, du sevrage anxiolytique et hypnotique. La thérapie est complétée par des stages et ateliers psycho-éducatifs, de relaxation... sans oublier des activités annexes de sophrologie, qi gong, tai-chi, do-in (auto-massage), hypnose, etc. D'autres stations font le pari de l'alliance sport et santé. La revue *Espaces* cite l'exemple de Bagnoles-de-l'Orne (Orne), qui a créé un resort thermal alliant expertise médicale, espaces de loisirs et résidences intégrées.

Après avoir fait le compte rendu de l'étude qualitative européenne sur les attentes des consommateurs, Guilhem Poncy et Delphine Chabert d'Auvergne-Rhône-Alpes-Tourisme terminent en concluant que les acteurs du thermalisme sont désormais "suspendus au self-love, cette tendance qui consiste à vouloir se faire du bien". Cette quête de bien-être se traduit dans leur offre par l'inclusion d'activités annexes comme des randonnées matinales activant les hormones du bonheur (dopamine, sérotonine), du yoga du rire, de la méditation pour se recentrer sur l'essentiel, etc.

Les spas, quasiment inconnus il y a vingt ans, se sont également multipliés et leur gamme de soins s'est aussi élargie vers de nouvelles techniques venues d'ailleurs, comme l'ayurvéda, visant à la purification physique, émotionnelle et psychique. Ils notent que certains centres choisissent de se doter d'un matériel très sophistiqué : des caissons de flottaison (pour défier les lois de la pesanteur et se relaxer) ou encore des cabines de cryothérapie (technique autrefois réservée aux sportifs de haut niveau qui agit notamment sur la douleur).

Aux choix stratégiques liés à l'offre de soins et de prestations, s'ajoute la nécessité pour les stations **d'opter pour un positionnement de gamme assez affirmé.** Eugénie-les-Bains dans les Landes, par exemple, s'inscrit dans un environnement et des services de luxe : chef trois étoiles, palace Relais & Châteaux, spa haut de gamme avec des soins d'exception et des minicures : relaxation, marche afghane, modelage... Sandy Causse, la directrice du comité départemental du tourisme des Landes, explique que chaque centre du département dispose d'une signature particulière propre à le différencier des autres. Eugénie-les-Bains se distingue par un niveau de confort haut de gamme, souligné par le slogan "l'élégance thermale". Le Grand Dax, axé sur la prévention et l'innovation, hérite du slogan "une santé d'avance". Saubusse, "latitude bien-être", cherche quant à lui à montrer que le client peut composer le séjour thermal qui lui ressemble. Préchacq-les-Bains, "l'immersion nature", met l'accent sur sa proximité avec la nature, promesse d'un environnement agréable.

Rajeunissement, virage, mutation, quel que soit le qualificatif choisi, les établissements thermaux se transforment et accompagnent ce changement **en revoyant aussi leurs techniques et leurs outils marketing.** Laurence Delpy et Thomas Ellin, du cluster Aqoi O Thermes (Nouvelle-Aquitaine), signalent l'arrivée dans le thermalisme de la réalité virtuelle. Afin de présenter différemment le thermalisme, le cluster a mis au point un outil de réalité virtuelle et de découverte des soins en milieu thermal, baptisé Immersi'Thermes. Il permet de visualiser, selon un scénario d'utilisation, des soins thermaux, un établissement thermal ou une destination. Il a été présenté et utilisé pour la première fois lors du salon Les Thermalies, en

L'innovation et l'écologie au service de la différenciation

D'après Camille Rives, responsable d'investissement tourisme, culture, loisirs à la Banque des territoires, certains facteurs de différenciation doivent être réfléchis par les stations thermales à court ou moyen terme.

1. L'innovation

Des start-up commencent à s'intéresser au secteur du bien-être et du thermalisme. Elles proposent des solutions numériques autour des systèmes de paiement (service *cashless*), du parcours de soins (avant, pendant et après la cure), de la gestion des flux et de la valorisation des données.

2. L'écologie

Le secteur du thermalisme doit également se saisir des problématiques liées au développement durable. Des réflexions sont en cours sur la valorisation énergétique de l'eau thermale, la gestion durable des rejets d'eaux après exploitation ou encore le recyclage des boues. Un positionnement ouvertement écoresponsable pourrait permettre à certains établissements de se démarquer de leurs concurrents.

3. Les services numériques et connectés

Selon Patrick Vicériat du cabinet Détente Consulting, "les curistes de demain consommeront massivement des services numériques avant, pendant et après la cure :

- avant : voiture autonome, applis santé/bien-être, plateformes de réservation multiservices, objets connectés pour le *quantified self*, robots d'accompagnement, bagages autonomes, réseaux sociaux...
- pendant : data santé, soins connectés, connectivité permanente aux services de la station, programme d'éducation préventif et sanitaire, robots d'assistance...
- après : évaluation de la cure, forum de notation, post-cure et suivi..."

Le thermalisme devra évoluer pour devenir plus intelligent et plus connecté, ce qui passe par des équipements innovants, voire futuristes (architecture, confort, durabilité, économies d'énergie, connectivité). Il s'agira aussi d'intégrer les nouveaux apports de la science : médecine prédictive, nanomédecine, autodiagnostic/évaluation et objets connectés, multiplication des capteurs, intelligence artificielle, services médicaux innovants, portail de soins et dossier médical partagé, cabine de télémédecine...

Source : Espaces, janvier 2019.

janvier 2019. Innovant, cet outil a été développé par la start-up locale Inside Learning. Plus traditionnellement, la région Auvergne-Rhône-Alpes s'est tournée vers le digital et les réseaux sociaux. Pour renforcer la notoriété des stations thermales de la région, des campagnes numériques puissantes et ciblées ont été diffusées en 2018 sur Facebook : l'une d'entre elles a enregistré plus de 1,5 million de vues toutes cibles confondues et a touché 2 millions de personnes, comme le rapportent les représentants d'Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme, qui signalent par ailleurs que ce

type de communication s'inscrit dans un plan de promotion global articulé autour d'un message axé sur "la promesse d'un séjour bien-être thermal qui transforme toute une vie en donnant envie de prendre soin de soi à chaque instant. Une renaissance en quelque sorte."

Fait nouveau, **le marketing thermal s'envisage désormais de manière élargie**, au niveau de la commune, du département ou même de la région. La démarche marquante des Landes et de son marketing territorial affûté démontre la volonté d'une structuration et d'une politique collective.

“S’il a fallu mobiliser un nombre important d’acteurs et organiser de nombreuses réunions de concertation, comme le rappelle Sandy Causse, la directrice du comité départemental du tourisme des Landes, elle a aussi permis au CDT [comité départemental du tourisme] de mieux maîtriser les impératifs, les rythmes, les codes du secteur du thermalisme. Elle nous a rapprochés des opérateurs et des offices de tourisme grâce à une meilleure compréhension de leur univers quotidien. Enfin et surtout, elle nous a permis de réunir les éléments qui nous dotent aujourd’hui d’une véritable force collective portant une vision, des valeurs, des messages et des objectifs communs.”

Cette action commune s’inscrit dans la voie prometteuse, et en pleine de progression, de **la mise en place d’offres globales**. Selon Corinne Reynaud, la directrice des projets du groupe France Thermes, “les populations appréhendent désormais leur santé dans une démarche globale (soins, alimentation, sport, état d’esprit) visant à préserver leur capital santé”. Nouvel acteur dans le secteur français du thermalisme, son groupe opte ainsi pour le développement d’un modèle de resort thermal proposant une offre complète et homogène (soins médicalisés, soins de bien-être, hébergement, restauration, loisirs...), comme elle le soulignait à l’été 2019 dans la revue *Espaces*. En charge de l’exploitation des centres de Bagnoles-de-l’Orne, de Châtel-Guyon et de Vichy, le groupe prône une stratégie centrée sur **la médecine du mode de vie** (*lifestyle medicine*). Avec un seul opérateur à sa tête, ce modèle permet une simplification des parcours de réservation, ce qui facilite la création de prestations sur mesure, aptes à répondre aux attentes de publics variés : seul, à deux, entre amis, en famille, pour un week-end, un court séjour ou une cure de trois semaines. Les prestations larges et diversifiées permettent de **capturer les différents publics** : les curistes (cure thermale médicalisée), les accompagnants de ces derniers, mais aussi des clients, souvent plus jeunes, soucieux de leur santé ou de leur bien-être (cures de prévention santé, soins à la carte dans le spa thermal, séances physiques encadrées par un coach sportif...). Un exemple réussi d’**“une approche globale d’un thermalisme mêlant santé et bien-être”**, selon les mots de la revue *Espaces*. C’est dans ce même objectif de transversalité que travaille le cluster Innovatherm,

TENDANCES ET OPPORTUNITÉS

La transformation des établissements thermaux en France et en Europe fait émerger de nouvelles opportunités pour des prestataires extérieurs tels que : la *health food* (alimentation santé), les traitements de beauté, les studios de fitness ou encore les cours autour de disciplines “esprit-corps”.

Source : Global Wellness Institute (GWI).

en vue de tendre vers la notion de santé globale. Né et basé en Auvergne, ce cluster d’excellence promeut des projets collaboratifs pour inventer de nouveaux produits ou de nouveaux processus, validés scientifiquement, à base d’eau thermale. Il vise la création d’une formule combinée de prestations différentes et complémentaires (soins, activités physiques, nutrition, programme d’éducation thérapeutique...) pour que le patient soit ou reste en pleine santé, selon la médecine des 4 “P” (prédictive, préventive, personnalisée et participative).

En revanche, si l’offre se fait globale, elle n’en est pas pour autant standardisée. Bien au contraire, la cohabitation entre curistes et touristes de bien-être oblige à **proposer des produits personnalisés pour chaque type de client**, comme le rappelle Guilhem Poncy et Delphine Chabert, d’Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme. Leur pertinence, leur diversité et leur originalité sont l’une des clés de la différenciation. À plus ou moins long terme, les apports de l’intelligence artificielle devraient permettre de progresser dans ce sens. Les établissements thermaux vont pouvoir personnaliser encore davantage les soins à donner à chaque patient (traitement, durée des soins, durée de la cure...), “à condition bien sûr de transformer leur fonctionnement en profondeur pour **intégrer ces avancées numériques** : organisation des soins, collecte et analyse des données sur les clients, soins connectés...”, comme le rappelle Patrick Vicériat, le président de l’Afest (Association francophone des experts et scientifiques du tourisme) et du cabinet Détente Consulting.

La thalassothérapie rajeunit et monte en gamme

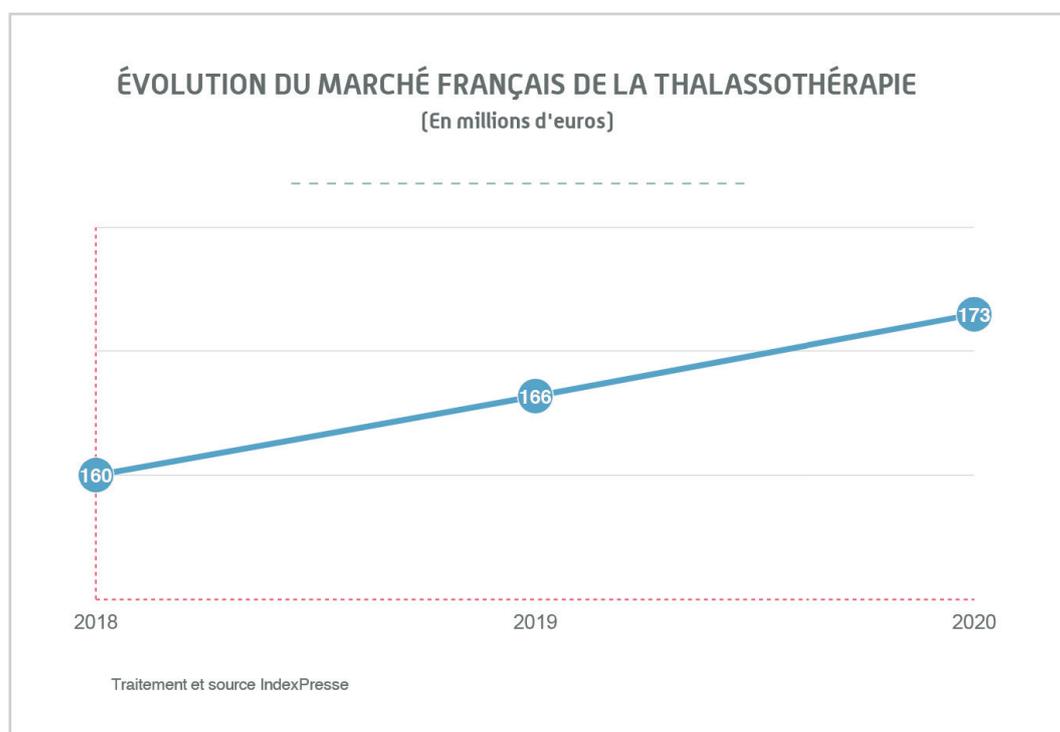
Une filière dynamique ayant réussi son repositionnement santé/bien-être

En 2018, la valeur du marché français de la thalassothérapie est estimée à 160 millions d'euros selon le cabinet d'expertise In Extenso Tourisme Culture & Hôtellerie. Ce chiffre englobe l'activité des 52 établissements existants, hors les services complémentaires d'hôtellerie, de vente, de restauration... Par ailleurs, Cathy Alegria, directrice d'études au sein du groupe Xerfi, signale que le chiffre d'affaires des instituts de thalassothérapie **devrait augmenter au rythme de 4 % par an d'ici à 2020**. La valeur du marché pourrait donc

dépasser 170 millions d'euros à cette échéance. Pour parvenir à ces résultats positifs, la filière a dû faire preuve d'une forte résilience au cours des dernières décennies et opérer un changement stratégique accompagné par des investissements soutenus.

Un secteur résistant

Florent Daniel, manager au sein d'In Extenso Tourisme Culture & Hôtellerie, rappelle dans le



rapport 2019 des tendances du tourisme et de l'hôtellerie les trois révolutions qui auraient pu "irréremédiablement fragiliser le secteur" à la fin des années 1990. Pour commencer, la filière française a dû faire face au développement **d'une forte concurrence bon marché en provenance des pays du Maghreb**. Appuyés par des experts issus de centres français, la Tunisie et le Maroc, principalement, ont su proposer une offre très attractive fondée sur une main-d'œuvre à faible coût, des lignes aériennes low cost et un climat attrayant pour la clientèle française. Ensuite, des plateformes numériques spécialisées (Thalasso Passion, Thalasseo, etc.) se sont multipliées, exerçant **une forte pression sur les tarifs**. En 2019, elles peuvent représenter jusqu'à 30 à 40 % de l'activité de certains établissements. Enfin, le secteur de la thalassothérapie s'est confronté au début des années 2000 à l'émergence **d'une nouvelle concurrence en provenance de la balnéothérapie et des spas**. Techniquement moins complexes à mettre en œuvre, ces nouvelles activités ont su séduire grâce à des offres spécifiquement orientées sur le bien-être. À ces trois facteurs, s'ajoute également celui du **déremboursement des soins par la Sécurité sociale**. Contrairement au thermalisme, les soins à base d'eau de mer ne sont plus pris en charge depuis 1988, ces derniers étant considérés comme un luxe pour le bien-être de la personne. Seules quelques mutuelles acceptent, sous conditions, de prendre en charge une partie des frais, comme le rappelle Stanislas du Guerny dans *Les Échos*.

Des rénovations pour une nouvelle image

Convaincus par la montée en puissance de la quête de bien-être du côté des consommateurs, les propriétaires et gestionnaires de centres de thalassothérapie décident alors **d'opérer un repositionnement de leurs offres et de leurs établissements**. Exit la clientèle en peignoir déambulant dans les couloirs de lieux froids et austères, les établissements revoient leurs architectures intérieures au profit d'une **atmosphère propice au cocooning**, à la détente et au retour sur soi, selon les termes de Florent Daniel. "La glamourisation

des espaces est incontournable et nécessaire: les codes du spa se sont tellement développés que c'est devenu une attente du client", expliquait en 2016 Vincent Moskovtchenko, le directeur marketing et distribution de Thalassa Sea & Spa, la marque bien-être du groupe Accor. "Nous avons souhaité imaginer de nouveaux codes esthétiques en nous inspirant de l'univers des spas: de nouveaux coloris, avec des teintes apaisantes appelant à la relaxation, un travail sur la lumière, qui devient partie prenante de la mise en scène, de nouveaux matériaux pour les cabines et les bassins...", précisait à son tour Jean-Luc Pleuvry, de Thalazur, dans *Le Nouvel Économiste*. En 2019, les efforts se poursuivent. Stanislas du Guerny signalait l'exemple de Trouville (Calvados) dans un article pour *Les Échos* en juin 2019. L'établissement Cures Marines a fait appel à la signature internationale de l'architecte d'intérieur de luxe Jean-Philippe Nuel, pour développer une décoration hors normes mêlant décors d'avant-garde et ambiance des premiers bains de mer. Le centre Miramar La Cigale à Arzon (Morbihan) s'est, quant à lui, adjoint les services de l'agence d'architecture parisienne Anthony Béchu. Ces travaux s'ajoutent à une longue liste de rénovations d'envergure réalisées depuis le début des années 2000: Arcachon, Carnac, Châtelailon-Plage, Deauville, Dinard, les Sables d'Olonne, Saint-Jean-de-Luz, Saint-Malo...

Loin de se limiter à l'aménagement et à la mise en scène des espaces, les budgets consentis servent également à **renouveler les équipements**. Très vite, les spas se sont multipliés dans la très grande majorité des centres de thalassothérapie mobilisant les premiers investissements, comme le relève Perrine Edelman de Coach Omnium. Ces derniers s'accompagnent de prestations de soins esthétiques, voire d'activités de développement personnel. Le volet des équipements des centres de thalassothérapie représente d'ailleurs **un facteur de différenciation** vis-à-vis des spas et de la balnéothérapie de ville. Souvent coûteux, les équipements de nouvelle génération (comme la cryothérapie, la chromothérapie, l'halothérapie ou encore le casque antistress Melomind) permettent d'attirer une clientèle en quête de soins performants. Interviewé dans le magazine *Entreprendre* en mai 2019, Serge Raulic, le

codirigeant des Thermes Marins de Saint-Malo, premier acteur indépendant du secteur, expliquait : “Dans le métier de la thalassothérapie, il faut innover et proposer des méthodologies de soins que l’on ne retrouve pas chez les autres.” Il cite alors les exemples de prestations innovantes que son groupe propose comme la technique d’enveloppement d’algue appelé Biocéalgue : allongé sur un lit de soin chauffant, le client se voit appliquer une crème d’algues laminaires chaude, la plus concentrée du marché ; en fin de soin, le rinçage se fait à l’eau de mer chaude sans bouger du lit de soin dans des manœuvres drainantes ; le soin est ainsi plus long et plus complet. “Nous avons été les premiers à proposer des modelages sous Affusion (modelage général du corps, sous une fine pluie d’eau de mer chaude réalisé par une hydrothérapeute). Nous allons jusqu’à développer la rampe d’affusion en interne par nos équipes techniques dans un souci d’optimisation des bénéfices du soin et du confort du client.”

Jean-Luc Pleuvry, de Thalazur, précisait enfin dans *Le Nouvel Économiste* que l’effort d’investissement devait également concerner **la formation du personnel et l’amélioration du service client**. Ces deux piliers de la satisfaction client permettent, eux aussi, de faire la différence et de favoriser la fidélisation.

Un positionnement bien-être réussi

“La thalassothérapie a investi massivement l’univers du bien-être et s’en est approprié les codes”, comme le résume Florent Daniel, d’In Extenso Tourisme Culture & Hôtellerie. Les formes et **les thématiques des programmes** de soins et de remise en forme ont évolué. Aux traditionnelles cures se sont ajoutées, voire substituées, les cures détente/sérénité, antistress, minceur, détox, ado, sport... Les cours de yoga, de méditation de pleine conscience, de sophrologie, d’aquabiking ou de coaching sportif sont devenues monnaie courante. Les esthéticiennes, hydrothérapeutes et autres coachs ont rejoint les rangs des soignants aux côtés des habituels kinésithérapeutes et ostéopathes.

Désormais, un séjour en thalasso ne se limite plus

aux seuls bienfaits de l’eau de mer mais s’envisage de manière globale. “La relaxation, la détente, le lâcher-prise, vont permettre de mieux potentialiser les effets des soins prodigués au corps”, expliquait en 2017 le docteur Marie Perez Siscar, propriétaire du centre de Banyuls, dans le magazine *Les Échos week-end*. “En réalité, la thalasso propose une démarche holistique. Quand le corps est énergétiquement déséquilibré, l’eau de mer a moins d’effet”, complétait Marie-Noëlle Veillet-Berry, directrice générale de Thalasso Pornic dans le même article. C’est l’ensemble du séjour qui participe alors à la remise en forme, y compris la destination, l’environnement, l’hôtellerie, la restauration, la découverte, etc. Joëlle Colin, responsable de l’institut de thalasso de Dinard, précisait encore : “La tendance est certes à revaloriser les soins à l’eau de mer, mais également à **appréhender la santé de façon plus large**, comme le fil conducteur d’un séjour, court ou long. Ainsi, à Dinard, nous avons ouvert un practice de golf, nous initions à la marche nordique, nous proposons des sorties de découverte du littoral... Tout cela gratuitement, cela fait partie du séjour c’est à la fois de la détente mais aussi un appoint d’activité.”

Si la thalassothérapie trouve son relais de croissance et de légitimité dans l’univers du bien-être, elle ne s’éloigne pas totalement du champ de la santé. Au contraire, les gestionnaires ont su réintégrer “avec une grande finesse”, selon les mots de Florent Daniel, une dimension santé en ne tablant plus uniquement sur le volet curatif mais **en se positionnant sur celui de la prévention**. “Les thèmes très contemporains de la préservation du capital santé, de la gestion du stress, de l’équilibre du corps, etc., sont désormais au cœur des programmes de cures”, explique-t-il. Il poursuit en listant **les cures nouvelle génération aux accents bien-être** qui font florès dans les prestations des établissements, avec par exemple des cures “secrets de longévité”, “check-up équilibre et santé” ou “anti-âge” chez Thalassa Sea & Spa (groupe Accor) et Thalazur ; une gamme de cures dédiées à la santé, dont “digestion et détox”, chez Relais Thalasso ; des cures sobrement intitulées “no stress” ou “santé” chez Valdys ou Côté Thalasso ; la cure “mer et capital santé” aux thermes de Saint-Malo. L’orientation santé se

fait discrète mais toujours présente. L'occasion de réaffirmer les bienfaits scientifiquement reconnus de l'eau de mer, et de trouver là encore un moyen de se distinguer de la balnéothérapie de ville, **en mêlant de manière juste la santé et le bien-être.**

Une fréquentation en hausse

Dans un article de mai 2019 pour le cabinet Coach Omnium, Marie-France Astier, du Syndicat national professionnel de la thalassothérapie explique

DES CIBLES ÉLARGIES

- **Un rajeunissement progressif de la clientèle :** quadragénaires et quinquagénaires se font plus présents dans les piscines.
- **Une masculinisation progressive de la fréquentation :** la tendance est timide mais bien présente. Entre 2012 et 2017, la part des hommes dans le total des curistes a gagné trois points, passant de 28 % à 31 %.
- **Une réduction de la durée de séjour :** le nombre de curistes venant pour un court séjour (moins de cinq jours) a augmenté de 20 % entre 2012 et 2017, alors que celui des curistes venant pour plus de cinq jours a reculé de 9 %. Ces séjours plus courts permettent d'abaisser le ticket d'entrée et d'attirer une clientèle au budget plus serré. Ce double mouvement entre aussi en résonance avec la tendance de fond du tourisme contemporain à la multiplication des courts séjours d'agrément. Cette réduction de la durée des séjours se traduit aussi par le recul du nombre de soins par curiste (- 10 % entre 2012 et 2017).
- **Des journées cures plus actives :** le far niente a moins la cote. Les professionnels observent que la clientèle est plus active. Elle consomme davantage de services et d'activités.

Source : In Extenso Tourisme Culture & Hôtellerie.

que **la clientèle des thalassos a changé :** "Elle se composait de nombreux habitués qui revenaient 2 fois par an pour des séjours d'au moins 1 semaine. Elle est, à présent, constituée d'un public rajeuni et très diversifié qui fréquente les centres de manière opportune sur de très courts séjours et week-ends."

Selon les données In Extenso, entre 2014 et 2017, le nombre de curistes dans les centres de thalassothérapie français a progressé de 11 %. Cette période a été marquée par le retour des clientèles françaises sous l'effet des événements politiques ayant marqué le Maghreb depuis 2011 ("printemps arabes", attentats). En 2018, un million de curistes ont fréquenté les établissements français, dont 97 % de clients nationaux.

En 2016 déjà, *Le Nouvel Économiste* relevait **deux grandes catégories de clientèle**, qui rappellent celles identifiées dans le secteur thermal : **les clients curistes**, qui viennent une semaine une ou deux fois par an, souvent en intersaison, à l'automne et au printemps, et qui sont adeptes d'un mode de fonctionnement et de produits traditionnels, axés autour des offres thérapeutiques et de remise en forme ; et une clientèle alors en plein développement, **plus axée sur les loisirs et la détente**, plus jeune, active, "qui vient avant tout chercher un bel endroit en bord de mer, et qui en profite pour s'offrir des soins et se reposer", comme le détaillait Vincent Moskovtchenko, de Thalassa Sea & Spa Accor Hotels.

Au-delà des profils, Perrine Edelman de Coach Omnium identifie le développement de **nouveaux modes de consommation**, avec des achats plus impulsifs, parfois de dernière minute, axés sur la recherche du "bon plan" ; une disposition accrue des clientèles à la comparaison avec le développement des plateformes Internet ; une durée réduite et un morcellement des séjours (les courts séjours constituent plus de 70 % des séjours hébergés en thalassothérapie). Une vraie révolution culturelle pour la thalassothérapie, qui résistait auparavant pour ne vendre que des cures à la semaine.

Vers la montée en gamme et l'élargissement des clientèles

Tous les experts s'accordent sur le **dynamisme**

de la filière française de la thalassothérapie et entrevoient la poursuite de la croissance du marché pour les années à venir. Les énormes investissements mis en œuvre pour le rajeunissement de l'offre et des établissements devraient contribuer à faire croître la fréquentation.

Face au risque déjà présent de la **porosité de l'offre** entre thermalisme, thalassothérapie, spas et autres services de bien-être, les acteurs de la thalassothérapie s'engagent **vers la montée en gamme**. Auparavant situés sur le segment économique voire milieu de gamme, les établissements opèrent désormais à minima sur le milieu de gamme, et le plus souvent sur le haut de gamme, comme le relève Florent Daniel, d'In Extenso Tourisme Culture & Hôtellerie. Les exemples récents du Thalassa Sea & Spa de Trouville, mais aussi du Relais Thalasso de Pornichet et du Radisson Blu 1835 Hôtel & Thalasso de Cannes abondent dans ce sens et confirment la tendance. Les lourds investissements consentis et la montée des exigences des clients en ce qui concerne les services et le confort orientent logiquement

les stratégies vers la premiumisation.

Mais avec 97 % de clients en provenance de France, le défi pour les gestionnaires d'établissements de thalassothérapie sera d'élargir le champ de la clientèle et de **convaincre les consommateurs européens, voire internationaux**. Stanislas du Guerny relève dans *Les Échos* que les Européens, notamment les Allemands, se montrent très friands des soins à base d'eau. Cependant, ils fréquentent essentiellement les stations thermales. Perrine Edelman de Coach Omnium note également que le coût d'un séjour (thalasso, voyage, hébergement, restauration) reste assez élevé pour les budgets des clients, ce qui restreint naturellement la demande en volume. Et ce, malgré la possibilité de cures courtes. Pour autant, selon Stanislas du Guerny, "l'entrée récente dans la thalassothérapie de groupes comme Accor ou d'investisseurs du Moyen-Orient, comme l'émir du Qatar qui a racheté il y a quelques années l'établissement Miramar Port-Crouesty (Morbihan), devrait donner des perspectives internationales à ce marché."

TENDANCES ET OPPORTUNITÉS

- **Une personnalisation toujours accrue des soins et des services.** Les établissements proposent de plus en plus souvent des soins à la carte. On peut d'ailleurs se demander jusqu'où ira cette personnalisation des cures au regard du développement des objets connectés, des applications santé et de l'émergence des outils de diagnostic immédiat.
- **Une consommation en flux de plus en plus tendus.** La tendance à la réservation de plus en plus tardive devrait continuer à s'accroître. Il est probable qu'elle se déclinera à l'intérieur même des établissements avec des applications permettant de réserver en direct un soin ou d'organiser son planning. Une complexité accrue pour les équipes en place mais une optimisation des espaces et une meilleure satisfaction des clients.
- **Une médicalisation plus poussée des prestations ?** C'est l'une des grandes questions que se posent les dirigeants du secteur. Il existe aujourd'hui une demande pour des cures reposant sur des protocoles beaucoup plus médicalisés. L'offre existe à l'étranger et rencontre, pour certains établissements, un vrai succès. La législation actuelle ne permet pas d'administrer en France certains des soins proposés dans ces établissements. Qu'en sera-t-il demain ? Au-delà de la complexe question légale, l'ampleur des problématiques techniques à résoudre, les investissements à consentir et les nombreuses autres barrières à lever font que ce type d'offres ne pourrait être qu'un marché de niche et non l'avenir de la thalassothérapie.

Source: In Extenso Tourisme Culture & Hôtellerie.

Un secteur attractif pour les investisseurs, mais encore modeste

Selon Coach Omnium, trois groupes leaders occupent plus de 40 % du marché français de la thalassothérapie: Thalassa (groupe Accor), Thalazur (9 établissements) et Relais Thalasso (4 centres). Depuis le début des années 2010 environ, ils se sont engagés dans de vastes programmes de rénovation de leurs centres, **mobilisant de gros montants d'investissements**. Thalassa s'est occupé de son centre de Trouville, qui a été entièrement refait en 2015 après 20 ans de fermeture (40 millions d'euros de travaux), du Novotel de l'Île d'Oléron rouvert en 2018, ainsi que des centres de thalassothérapie d'Hyères et du Touquet en 2019. Thalazur a mis l'accent sur les établissements de Royan, Port-Camargue, Bandol, Ouistreham, Antibes, Arcachon, Saint-Jean-de-Luz. Le Relais Thalasso de Bénodet a rouvert quant à lui en 2019 après une rénovation complète ayant coûté 2,5 millions d'euros. Cette même année, le groupe familial de La Baule prévoyait également l'ouverture de trois nouveaux centres de thalassothérapie, sur l'Atlantique (Larmor), la mer du Nord (Berck-sur-Mer) et la Méditerranée (Villefranche-sur-Mer). Ces trois projets représentent un investissement de 80 millions d'euros, qui viennent s'ajouter aux 2,5 millions d'euros récemment investis par le groupe dans son site de Bénodet et aux 2,5 millions d'euros prévus pour son autre site de l'île de Ré. En 2013, Relais Thalasso avait déjà mobilisé 27 millions d'euros dans la rénovation du Château des Tourelles à Pornichet, ces trois derniers emplacements représentant un chiffre d'affaires de 24 millions d'euros, selon *Les Échos*. Financé en grande partie en fonds propres, le développement de Relais Thalasso s'inscrit dans le cadre d'une nouvelle approche créée autour d'un **concept de suite innovant**, permettant aux curistes de recevoir les

soins dans un même endroit sans avoir à se déplacer dans les couloirs de l'établissement. Du côté de l'offre, une gamme de séjours a été spécialement créée à destination des dirigeants. En plus des soins, elle intègre des conseils en recalage alimentaire, des activités physiques, du qi gong, de la méditation, des microsiestes, de la sophrologie... Emmanuel Guimard indique, dans un article du journal *Les Échos* publié en juillet 2019, que le groupe a dû **renforcer ses fonds propres** à hauteur de 5 millions d'euros pour assurer son expansion, faisant entrer au capital DJL Financière, société de Didier Levionnais, ex-proprétaire d'un magasin Leclerc, et les investisseurs Ouest Croissance et Océan Participations. Ils rejoignent France Invest, qui reste actionnaire majoritaire auprès de la famille dirigeante.

Dans le même mouvement, plusieurs exploitants indépendants ont également mis en œuvre des rénovations, des extensions, voire des créations. À Deauville, Deep Nature a entièrement rénové son établissement en 2014. Raulic a rajeuni les Thermes Marins de Saint-Malo en 2015. En 2018, le groupe Raulic continuait de multiplier les projets ambitieux, toujours à Saint-Malo. Il a ainsi reçu l'aval de la ville pour créer un nouvel hôtel centre de thalassothérapie de 90 chambres de catégorie 5 étoiles, auquel viendront s'ajouter un autre établissement (4 étoiles) de 60 chambres et une résidence de tourisme. Le tout pour près de 60 millions d'euros d'investissements, d'après un article du journal *Les Échos* de juin 2019. Les travaux de construction devraient démarrer en 2020 pour s'achever en 2023. Tout comme Relais Thalasso, le groupe Raulic investit pour **déployer en France et à l'international son concept maison** baptisé "parcours Aquatonic", composé de bassins d'eau pour la relaxation et

3 groupes leaders

THALASSA

THALAZUR

RELAIS THALASSO

le bien-être (jets, couloir de marche à contre-courant). Parmi les groupes indépendants engagés dans des projets, Perrine Edelman de Coach Omnium relève également l'exemple d'un fonds d'investissement auquel participe la famille royale du Qatar, qui a repris et rénové le Miramar Crouesty sur la presqu'île de Rhuys à Arzon, en 2014. Elle cite aussi le groupe cinématographique CGR propriétaire du centre de thalasso-thérapie de Châtelailon-Plage (Charente-Maritime), qui l'a totalement repensé en 2018. Selon le journal *Sud Ouest*, l'investissement fourni a presque atteint 30 millions d'euros, soit près du double de ce qui avait été annoncé. Cet établissement adossé à un hôtel Ibis Style, également propriété de CGR, se positionne sur une gamme chic, mais "sans extravagances", le groupe détenant un autre site plus luxueux à proximité.

La **diversité des profils des investisseurs** engagés ou désireux de se positionner dans le développement de la filière française de la thalasso-thérapie participe à son dynamisme. Pour Florent Daniel d'In Extenso Tourisme Culture & Hôtellerie, "le phénomène devrait prendre de l'ampleur dans le futur", car **le secteur présente de forts atouts**. Tout d'abord, les centres de thalasso-thérapie bénéficient d'**emplacements exceptionnels**, situés souvent dans des zones avec vue sur mer et accès direct à la plage, dont la valeur ne pourra jamais se démentir. Ensuite, contrairement à d'autres activités touristiques, la thalasso-thérapie n'est pas soumise à de trop fortes variations saisonnières et présente **une activité soutenue**

toute l'année, renforcée par la diversification en cours des offres et des clientèles. Selon In Extenso, le taux d'occupation (TO) est supérieur à 70 % six mois par an, sans dégrader pour autant le prix moyen : il était de 186 euros HT en moyenne en 2017, nettement supérieur aux 150 euros HT et 92 euros HT de l'hôtellerie haut et milieu de gamme de province à la même période. Enfin, dans le même ordre d'idée, la plupart des centres de thalasso-thérapie réalisent **des chiffres d'affaires importants**, de plusieurs millions d'euros, voire dépassant la dizaine de millions d'euros. "Ce niveau d'activité élevé se complète d'un résultat brut d'exploitation (RBE) confortable pour les établissements bien gérés maîtrisant leur hébergement, ajoute Florent Daniel. Une configuration – chiffre d'affaires et RBE importants – prisée des investisseurs de type **fonds de gestion d'actifs diversifiés, fonds souverains, fonds de capital investissement**, etc. Ces acteurs se sont montrés très actifs dans le secteur hôtelier ces dernières années et pourraient être plus présents dans la thalasso à l'avenir."

À ce tableau quasi idyllique, Perinne Edelman de Coach Omnium apporte néanmoins un bémol. En effet, le **marché français de la thalasso-thérapie reste modeste**, avec un chiffre d'affaires moyen par établissement de seulement 3 millions d'euros, sachant que les propriétaires de centres doivent compter avec des frais de personnel et de gestion importants, sans oublier les investissements quasi-permanents dans l'amélioration des infrastructures et de l'offre.

L'HÔTELLERIE, MAILLON FORT

L'hôtellerie qui complète les soins de mer est indispensable à l'équilibre économique du secteur. Le taux d'occupation moyen annuel de chacun de ces hôtels est de 70 %, contre 63 à 66 % pour les établissements conventionnels.

Source : In Extenso Tourisme Culture & Hôtellerie / Les Échos.

Le bien-être : relais de croissance et source d'activité continue pour l'hôtellerie

En 2019, les spas, espaces sensoriels ludiques, salles de soins et autres équipements sportifs font désormais partie des services et prestations largement proposés par les établissements hôteliers en France. Dans un article de 2016, *l'Industrie hôtelière* notait déjà que ces équipements permettaient aux hôtels **de se démarquer, de mettre en valeur leur établissement et de lutter contre l'effet de saisonnalité** en lissant leur activité tout au long de l'année. Trois ans plus tard, l'engouement ne se dément pas, porté par des clients de plus en plus adeptes du bien-être.

En tête des attentes des clients, **le spa fait figure d'équipement phare**. Dans une étude menée au premier semestre 2019 par la licence professionnelle hôtellerie de l'université de Cergy-Pontoise, 34 % des personnes interrogées le plaçaient d'ailleurs en tête des éléments ramenant à la notion de bien-être. Suivaient la relaxation avec 32 % et la salle de sport avec 27 %. Dans les choix d'investissements des hôtels, là encore, le spa devient incontournable. Après les errements du début des années 2000, il est désormais conçu pour **être une activité rentable, génératrice de chiffre d'affaires complémentaire**. Mais sa gestion doit toujours être maîtrisée. Nathalie Foulon explique, dans son dossier réalisé pour *l'Industrie hôtelière* de l'été 2019, que de nombreux points

doivent être envisagés pour que ces structures dégagent de la marge et puissent autofinancer leurs équipements. Elle cite l'exemple du Burgundy, un hôtel parisien 5 étoiles, qui a complètement revu sa stratégie dans ce domaine en s'ouvrant plus largement au bien-être. Il a su de cette manière inverser la tendance et dégager de la rentabilité. Doté d'un spa de 250 m² avec piscine, de deux salles de soins, d'un sauna, d'un hammam et d'une salle de sport, l'établissement a, au départ, commencé par des soins classiques en cabine avant de proposer des prestations plus spécifiques autour de la beauté des mains ou des pieds, par exemple. Le spa affiche désormais une fréquentation de 60 % par les clients de l'hôtel, les 40 % restants provenant des clients extérieurs. Ces derniers permettent de **drainer une activité supplémentaire vers les autres services** de l'hôtel : "Le bar bénéficie de cet apport de clientèle du spa qui vient de l'extérieur", explique Loïc Le Berre, le directeur général. "Cela peut être dans le cadre de packages comme des offres 'détox' incluant un déjeuner et un soin 'détox'. Ce type d'offres nous a permis de capter de nouveaux clients alors que nous disposons d'une vaste zone de chalandise sur le secteur, entre Madeleine, la rue Saint-Honoré et Concorde. De plus, cela permet d'animer l'hôtel alors que les clients sont partis dans la journée. Le spa constitue également

Le spa : un marché mondial en augmentation

Selon les données du Global Wellness Institute (GWI), le marché mondial des spas situés dans un complexe hôtelier ou dans un hôtel a significativement augmenté entre 2015 et 2017.

- Le nombre d'établissements est passé de 30 180 en 2015 à 48 248 en 2017.
- Les revenus générés ont augmenté de 42 %, passant de 25,6 milliards de dollars en 2015 à 36,4 milliards de dollars en 2017.

CONSEILS POUR AMÉLIORER LA RENTABILITÉ DE SON SPA

- Bien gérer et maîtriser les dépenses.
- Recruter du personnel en CDI à la place d'intervenants extérieurs.
- Opter pour du personnel bilingue.
- Mettre en place des abonnements à l'année pour les clients extérieurs.

Source : Alexandrine Canin, Spa Manager de l'InterContinental Bordeaux - Le Grand Hôtel, Industrie hôtelière.

une porte d'entrée pour générer du chiffre d'affaires ailleurs qu'au spa." Mais le spa a surtout retrouvé le chemin de la rentabilité grâce à un changement de modèle économique. Alors que le modèle choisi au démarrage était celui de la sous-traitance, l'hôtel a fait le choix de **se tourner vers une marque**, comme l'explique Loïc Le Berre: "Aujourd'hui, la marge du spa est comprise entre 18 % et 20 % grâce à ce changement de modèle. Nous avons fait appel à une marque, Sothys, avec qui notre seul engagement est d'acheter leurs produits." Parallèlement, **la distribution s'est ouverte aux plateformes spécialisées** (Balinea, Treatwell), du temps a été ajouté entre deux soins pour permettre l'achat de produits, un revenu management a été instauré et une personne a été recrutée pour assurer l'accueil. Si Loïc Le Berre se réjouit de ce repositionnement réussi, il admet aussi que le spa s'avère de toute façon un élément incontournable des hôtels de sa catégorie. Qu'il soit rentable ou non, sa présence ne peut plus être remise en question.

Alors que l'implantation d'un spa dans un hôtel faisait figure de facteur de différenciation quelques années auparavant, en 2019, les hôteliers doivent en effet trouver **de nouvelles façons de se distinguer** de la concurrence. Pour Dominique Le Carou, directrice générale Carita et Decléor (L'Oréal Produits Professionnels), "le marché a gagné en maturité. On entre dans la seconde génération des spas hôteliers." Témoin dans un article de *Cosmétique magazine* de mars 2018 sur le mariage réussi du spa et de l'hôtel, elle ajoute: "Le spa apporte aujourd'hui **une proposition plus globale de bien-être** avec un vrai lieu de retraite

qui intègre des activités douces comme le yoga, la méditation et même la naturopathie, qui vont bien au-delà des soins cabines et une zone humide." À l'image de la formule choisie par le Burgundy à Paris, **l'alliance avec une marque forte s'impose comme un levier efficace** d'attractivité et de fidélisation. Ce partenariat gagnant-gagnant permet aussi aux marques de cosmétiques et de soins de trouver une nouvelle résonance, comme le souligne Carole Hogommat, directrice Retail et Spa chez Clarins: "Les spas hôteliers de luxe sont clairement un vecteur d'image qui permet aussi de toucher une clientèle internationale et donc un rayonnement de notre image de marque." Clarins, Nuxe, Decléor, Carita, Cinq Mondes ou encore Caudalie font partie des marques les plus présentes dans les spas hôteliers, même si leurs stratégies diffèrent entre expansion rapide ou sélectivité choisie. Alors que le leader en France Cinq Mondes (100 établissements) préfère l'expansion, Clarins opte davantage pour une sélection minutieuse des spas, associée à des offres marketing sur-mesure et micro-contextualisées: carte des soins en fonction du lieu et du climat, offres retails, formation commerciale. Decléor, de son côté, développe une prise en charge globale et holistique, suivant la tendance générale, en se démarquant avec une proposition de produits naturels et un positionnement écoresponsable, selon *Cosmétique magazine*.

Les dirigeants sondés dans le cadre de l'étude menée au premier semestre 2019 par la licence professionnelle hôtellerie de l'université de Cergy-Pontoise citent à 63 % la salle de fitness et à 21,6 % le service en chambre comme **alternatives au spa pour offrir du bien-être** à leurs clients. En plus du spa, certains hôtels délivrent des prestations orientées vers le sport, voire des cours particuliers. Le Hilton, par exemple, propose un concept bien-être dans la chambre avec des équipements de fitness. L'hôtel Le Barn, à Rambouillet, offre plusieurs activités de pleine nature. Toujours dans la catégorie de luxe, la Clef Champs-Élysées Paris (The Ascott Limited) a même opté pour une salle de fitness à la place d'un spa. Il propose également des cours personnalisés, comme le détaille Éliane Wang, la directrice générale: "Nous travaillons avec un partenaire pour dispenser des cours particuliers, par exemple de yoga, sur la terrasse de la

chambre des clients, ou encore pour découvrir les monuments de Paris avec un coach privé. Nous sommes en train d'étudier la possibilité de mettre en place un partenariat avec un spa à proximité." Dans le même ordre d'idée, les hôtels Barrière (l'Hôtel du Golf, Le Royal Deauville, Le Normandy) ont mis en place pendant l'été 2019 **un service de conciergerie sportive**, avec par exemple des cours de "White Fusion", un mélange de Pilates et de yoga, des séances de méditation face à la mer et un coach sportif proposant des solutions sur-mesure.

Plus qu'un équipement ou une prestation, les établissements hôteliers cherchent à mettre en œuvre **des approches originales** propres à attirer des clientèles particulières. L'hôtel Les Salines & spa resort-Thalazur à Carnac propose, par

exemple, des cures bio avec la totalité des soins certifiés Ecocert. Un choix suivi aussi par l'hôtel spa La Clairière "bio & spahotel" en Alsace, qui décline une large gamme de prestations détox (bain au sel d'Himalaya, soins au rhassoul...) incluant une majorité de cosmétiques bio, associés à différentes expériences bien-être (méditation, taiji chi, randonnée en forêt accompagnée...), comme le relève *L'Industrie hôtelière*. À Obernai, dans le Bas-Rhin, l'hôtel Le Parc a imaginé une mise en espace entièrement repensée pour ses zones de baignade. "Nous avons voulu créer un univers autour de l'eau. Plusieurs bains seront interconnectés incluant des couloirs immergés sous forme de labyrinthe sur une surface de 330 m². Dix univers de baignade seront à découvrir, avec par exemple, une pièce fermée obscure, des zones à bulles, des effets lumineux, une pièce

TENDANCES ET OPPORTUNITÉS

- Certains spas développent une gamme complète de services de santé et de prévention holistiques qui s'étend aux conseils nutritionnels, thérapie du sommeil, thérapie par le son, analyse des microbes intestinaux, énergie guérison, et ainsi de suite.
- D'autres adoptent des modalités de bien-être et de guérison de différentes traditions et cultures: saunas finlandais, onsens japonais, hammams turcs. La médecine traditionnelle chinoise et l'ayurveda ne sont plus le pré carré de leurs pays d'origine ou des spas de niche.
- Les prestations spécialisées et diversifiées continuent de croître: traitements de beauté, massages, réflexologie, reiki, réservoirs de flottation, cryothérapie, grottes de sel...
- Les spas répondent également à un besoin croissant de bien-être mental et de réduction du stress, en concordance avec le souhait grandissant des populations de changer d'habitudes pour une meilleure santé, une vie plus équilibrée et plus épanouie.
- De nombreux spas commencent à proposer des services plus personnalisés, tels que des évaluations nutritionnelles, des conseils individuels, des plans de bien-être personnels holistiques, du coaching, etc.
- De nombreux spas sont en cours de restructuration/rénovation de leurs installations et de leurs offres, reflétant les besoins et préférences, tels que: le désir de communauté (avec la création de clubs, de programmes de groupe ou de cours qui facilitent les relations entre les invités), les expériences de bien-être intergénérationnelles (par exemple, des programmes "mieux vieillir", des offres spa enfants/adolescents), les soins à base d'eau (hydrothérapie, watsu...), ou des prestations utilisant la nature pour améliorer la sensation de bien-être (baignade en forêts; utilisation d'ingrédients naturels, biologiques et locaux; conception biophilique des installations).

Source: Global Wellness Institute (GWI) - Tendances et développements en Europe.

avec une lumière rouge qui s'inspirera de l'intérieur d'un volcan, associés à des effets sonores", explique Maxime Wucher, le directeur général.

En optant pour des démarches originales et inspirées, les hôteliers cherchent à dépasser la simple prestation en visant **la proposition d'une expérience** qui prend le pas sur le service rendu. "Nous avons envie que les familles vivent un séjour exceptionnel dans notre établissement. Pour cela, nous avons par exemple mis en place pendant les vacances des ateliers Kids and Cook. Les familles sont invitées dans les cuisines de l'hôtel pour réaliser des pâtisseries. Nous proposons également des cours de yoga en partenariat avec une jeune start-up", expliquait Caroline Berger, responsable hébergement du Novotel Paris centre Tour Eiffel. Autre exemple, à Saint-Tropez, l'hôtel Sezz (5 étoiles) a fait le choix de l'intimité, en concordance avec son établissement contemporain de 37 chambres. Sur 100 m² le spa abrite deux cabines de soins (en partenariat avec la marque Payot) mises en scène dans une ambiance naturelle et ressourçante propice à la détente. En matière d'expérience orientée bien-être, **la stratégie d'Accorhotels fait figure de référence**. Le groupe Accorhotels a créé une direction du bien-être il y a quelques années, afin de répondre "à la demande croissante de clients exigeants qui délaissent la consommation ostentatoire pour investir dans la santé et le bien-être". Celle-ci a pour mission de créer, guider et orienter la politique générale du groupe en matière de bien-être dans ses enseignes luxe et haut de gamme, sous la direction d'Emily Brown, qui expliquait les objectifs de son équipe dans une interview pour la revue professionnelle *Espaces* en janvier 2019. Son approche se concentre particulièrement sur cinq éléments-clés : la nutrition, avec la diffusion d'une approche plus saine de l'offre alimentaire ; l'environnement de la chambre, aménagé pour améliorer la qualité du sommeil en misant sur le design et la technologie ; le mouvement, avec le développement d'une approche globale en matière de fitness et d'exercice physique ; les spas, brique importante dans l'amélioration de l'état physique et émotionnel des clients ; et la pleine conscience, avec la proposition de programmes (podcasts, animations...) dédiés à la pratique de la méditation. Ces paramètres variés sont activés de manières différentes d'un établissement à l'autre,

afin de proposer des approches particulières selon le positionnement de la marque, la localisation de l'hôtel ou le type de clients accueillis. Pour elle, à l'avenir, **"l'hôtellerie de luxe continuera de renforcer son offre de bien-être** et de proposer des expériences transformatives."

Si les prestations de bien-être s'étendent également aujourd'hui aux établissements de milieu de gamme, la mise en place d'approches premium reste encore l'apanage de l'hôtellerie de luxe. Les aménagements, équipements et recrutements de personnels qualifiés nécessitent des investissements parfois importants que les plus petits établissements ne peuvent pas supporter financièrement. Les **prestations extérieures ou bien les services de conciergerie** pourraient alors se profiler comme une alternative intéressante pour les hôtels ne pouvant pas internaliser tout ou partie de leur offre bien-être. Le recours à des prestataires peut également être un outil pertinent pour les hôtels premium désireux d'assurer une offre de services complète à leurs clients, y compris en dehors des murs de l'hôtel. Dans un article d'octobre 2019 pour la rubrique Le Cercle du journal *Les Échos*, Diane Lepicard, la fondatrice de Paris Shopping Tour, revient sur les atouts des **prestations proposées par des start-up** sur le marché parisien. Elle alerte cependant sur la nécessité de s'assurer que la qualité du service sera à la hauteur des exigences de l'établissement : "Exit donc les parcours touristiques vus et revus, les promenades en calèches, les visites ennuyeuses, les rues mille fois empruntées, les files d'attente interminables à l'entrée des musées... Place à un tour de la capitale en hélicoptère, à la visite des lieux préférés de Gabrielle Chanel, à un atelier culinaire avec un grand chef étoilé, à une escapade dans les catacombes, à la fabrication de son propre vin dans des caves secrètes... Pour que l'expérience soit réussie, elle doit nécessairement s'accompagner d'une dimension exclusive et tenir compte des préférences comme des habitudes de chaque client." Pour elle, l'hôtelier est alors assuré d'être un "véritable partenaire de vie de son client, garant de son plaisir et de ses bons souvenirs, dans et en dehors de son établissement". Dans le même temps, il peut ainsi s'assurer d'une meilleure connaissance de ses clients propre à améliorer encore la qualité et la pertinence de son offre.

Le succès des séjours bien-être attise la convoitise des acteurs du tourisme

La distribution grand public met le cap sur la spécialisation et la montée en gamme

En 2019, les touristes français ou étrangers ne choisissent plus seulement une destination de vacances, ils se mettent en quête d'**une expérience à vivre**, où la personnalisation, l'autonomie et l'authenticité deviennent des composantes incontournables du voyage. Du côté des agences de voyages et des tour-opérateurs (TO), **le bien-être est devenu un argument commercial puissant**, en cohérence avec cette quête de sens exprimé par leurs clients. Au-delà de l'offre spécifique que constituent la thalassothérapie et le thermalisme, le bien-être se distille un peu partout dans les brochures et les descriptifs des prestataires.

Pour autant, les stratégies dans ce domaine évoluent. Les agences et TO généralistes développent de moins en moins d'offres et de supports dédiés, contrairement à ce qui était pratiqué au début des années 2000, laissant libre cours à **la progression des opérateurs spécialisés**. Sur le segment de la thalassothérapie, par exemple, Thalasso N°1 s'affirme en 2019 comme l'un des seuls tour-opérateurs positionnés à part entière sur ce secteur, comme le relève *L'Écho touristique*. Précurseur en 2003, le groupe cherche aujourd'hui à imposer ses qualités d'expert en misant sur un large référencement et un service client efficace. "Nous sommes non seulement les seuls à avoir une brochure papier, devenue annuelle et tirée à 260 000 exemplaires, mais aussi un site B to B dédié", rappelle Raouf Benslimane, le président. Les agences de voyages clientes sont assurées de la disponibilité de l'offre, grâce aux partenariats noués par Thalasso N°1 avec les centres et hôtels, et elles peuvent aussi s'appuyer sur un centre d'appels dédié et bénéficier de formations spécifiques. En 2017, 30 000 séjours ont été

vendus, principalement en France et en formats courts. Ce succès commercial permet au TO de développer encore son activité et de miser sur un positionnement élargi à la vente en direct via un site B to C.

Plus largement, les multiples segments associés au bien-être (spiritualité, sport, ressourcement, détox, etc.) favorisent **la multiplication d'agences et de tour-opérateurs spécialisés**, à l'instar d'Oasis Voyages, Alma Mundi, Terre Entière, Intermèdes, Amplitudes, ou encore Zen&go. Cette dernière a été créée en 2012 par deux jeunes femmes françaises, qui avaient trois ans auparavant fondé Caval&go, une agence spécialisée dans le voyage à cheval et les randonnées équestres. Fortes de cette expérience, elles ont cherché à "aller plus loin dans le concept de voyages originaux", selon les termes de Mieugen Rio, la commerciale voyages de Zen&go. L'agence est donc née en vue de proposer des **produits touristiques autour du bien-être et de la compréhension de soi**. Une fois les traditionnels spas inclus dans l'offre, le voyageur s'est rapidement ouvert à d'autres **prestations de niche** comme les cures ayurvédiques, les séjours yoga et méditation ou les voyages détox. Le yoga, l'ayurveda et la détox forment d'ailleurs le trio de tête des séjours les plus demandés. La souplesse des disciplines proposées (yoga, méditation, Pilates, qi gong, développement personnel, ayurveda, running, randonnée, détox, naturopathie, massages, aromathérapie, rencontre avec les animaux...) permet à l'entreprise de composer facilement des voyages, en France et à l'étranger (Europe, Afrique, Amérique, Asie), pour tous types de cibles, même si la majorité de ses clients sont des femmes entre 25 et 65 ans. Sa particularité réside dans la **présence systématique d'un**

encadrement personnalisé avec des accompagnateurs francophones, quel que soit le lieu du séjour. Les tarifs oscillent entre 400 euros environ, pour un week-end relation et communication avec le cheval à Fontainebleau, et 4000 euros pour un voyage intérieur et chamanisme en Mongolie, selon les données du site Internet en octobre 2019.

L'agence Oasis Voyages s'inscrit, quant à elle, dans une démarche encore plus spécifique en se concentrant sur **des voyages initiatiques** "mettant ses clients dans des situations favorisant l'équilibre et le développement personnel", comme le souligne son directeur-fondateur Éric Grange dans la revue *Espaces*. L'offre se construit autour de trois critères: un lieu sacré (par exemple, le Machu Picchu ou les pyramides d'Égypte); une date de bon augure (comme la purification de la pleine lune à Bali ou la fête du Wesak au Népal); et l'accompagnement par une personnalité inspirante. Pionnière dans ce domaine, l'agence a été créée en 2007. Elle est devenue depuis une référence internationale de ce type de voyages. Elle compte 3000 voyageurs par an pour un chiffre d'affaires de

près de 7 millions d'euros. D'après Éric Grange, les profils des clients sont diversifiés, des jeunes adultes aux retraités, avec une moyenne d'âge de cinquante-deux ans: la plupart de ses clients sont des femmes (80 %); ils sont de **catégorie socio-professionnelle plus élevée que la moyenne**; 60 % sont Français, 20 % européens, les 20 % restants venant d'autres parties du monde. Le Tibet, le Bhoutan et le Népal font partie des destinations privilégiées.

Dans la même lignée, l'agence Alma Mundi, fondée et dirigée par Tanja Duhamel, propose **des séjours visant à nourrir le corps et l'esprit**. "J'ai créé en 2016 mon agence de voyages, Alma Mundi, après avoir travaillé pendant sept ans pour *Psychologies Magazine*. En tant que responsable de la diversification, j'ai organisé pour ce magazine des croisières thématiques (maritimes et fluviales) et y ai inventé le concept de thalasso corps-esprit – des séjours thalasso intégrant des conférences, des cours de yoga, des ateliers de bien-être pour apprendre de nouveaux gestes à intégrer dans son quotidien", explique la dirigeante. Son offre se concentre sur des séjours tout inclus, en France
(s é j o u r s

L'IMMERSION LOCALE : LE NOUVEAU GRAAL

L'immersion dans la culture locale lors d'un voyage effectué à l'étranger se place au deuxième rang des aspirations des Français en voyage, d'après une étude du site *voyagespirates.fr* de 2019.

Voyagistes et hôteliers ne peuvent plus ignorer cette appétence et développent des offres adaptées à ces attentes. Si les prestataires haut de gamme comme les marques Salt (groupe The Luxe Collective) ou Comptoir des Voyages (Voyageurs du Monde) en ont fait leur créneau de prédilection, d'autres voyagistes, plus grand public, se heurtent à la question des coûts. La vraie immersion locale en circuit coûte entre 3 000 et 3 500 euros selon Catriona Dempster de Kuoni France.

Source: Tour hebdo.

thalasso thématiques et week-ends “Défi de vie”) et à l'étranger (séjours thématiques au cours desquels sont proposées des conférences animées par un grand témoin). Balades en forêt pour se reconnecter à la nature, réapprendre à respirer et retrouver son âme d'enfant tout en découvrant les paysages; ateliers bien-être (automassage, yoga, pranayama...); découverte des merveilles du monde et des sagesses ancestrales, etc.: l'objectif est de permettre au voyageur de reprendre conscience de son corps en étant libéré des contraintes d'organisation. L'agence séduit **une clientèle essentiellement féminine**, en moyenne âgée entre 30 et 75 ans. Si toutes ces agences ne communiquent pas clairement sur les tarifs pratiqués, elles ont en commun de se positionner sur des séjours parfois onéreux, au **positionnement premium**. Une caractéristique partagée avec certaines agences généralistes développant des collections bien-être. Ainsi, dans la rubrique “Idées voyages Spa, Yoga & Bien-être” de Voyageurs du Monde, les suggestions proposées en octobre 2019 varient entre 1 500 euros pour un long week-end en Ombrie et une retraite champêtre dans un monastère, à plus de 7 000 euros pour un voyage itinérant au Japon “onsen et

ryokans”.

Cette orientation haut de gamme résulte **de la sophistication de l'offre et des équipements** disponibles dans les hébergements touristiques, d'après *Tour hebdo*. “D'une manière générale, les resorts proposent des prestations de plus en plus pointues avec des implantations de professionnels du bien-être”, notait en 2018 Jean-Emmanuel Chometon de Thomas Cook France. Le bien-être est devenu un service systématique, qualitatif et innovant. Les villages de vacances et les résidences de tourisme (Club Med, Lagrange, Pierre & Vacances, Odalys) en font un élément de différenciation et de montée en gamme, **en particulier dans les stations d'altitude**. De la “piste de yoga à ski”, ouverte en 2016 à Morzine (Haute-Savoie), à la semaine “yogi ski” des Ménuires (Savoie), en passant par la station thermale de Brides-les-Bains (Savoie), l'offre montagne s'enrichit de prestations bien-être. Selon *L'Équipe*, la station de Val-Thorens en a fait une de ses spécialités via le label “My Val-Thorens Serenity”, mis en place avec un médecin. Formation des managers, travail sur le comportement sur les pistes, guide antistress... la démarche se veut globale, dans un cadre propice à la relaxation et à la détente.

COURTS SÉJOURS

Selon une étude d'Eurostat, 58 % des voyages touristiques réalisés par les Européens en 2016 étaient de courte durée (1 à 3 nuits), dont environ un tiers à l'étranger. Et tout laisse à penser que leur poids va continuer de s'affirmer avec la montée en puissance des millennials, adeptes du *short break*. Le marché français ne fait pas exception: même si elle reste inférieure à la moyenne européenne, la part des courts séjours s'est établie à 52,7 % en 2016. Des chiffres à rapprocher de ceux du baromètre Opodo 2018: selon cette étude annuelle du cabinet Raffour Interactif, le taux de départs en courts séjours marchands de loisirs des Français de 15 ans et plus a atteint 33 % en 2017 contre 26 % en 2010.

Source: Tour hebdo.

Détox, jeûnes, spiritualité, sports doux... des prestataires spécialisés pour des offres de niche

Ressourcement, développement personnel, prévention santé, forme physique, reconnexion à la nature... Les préoccupations liées au bien-être prennent une place croissante dans notre société, comme le soulignait la revue *Espaces* en janvier 2019. En conséquence, les prestations dédiées se développent et se tournent de plus en plus vers des segments de niche où des prestataires, parfois d'un nouveau genre, émergent pour répondre à la demande.

Jeûne et randonnée : la détox se professionnalise

En 2019, on dénombre une centaine d'organisateur de stages de jeûne et randonnée en France, dont les trois quarts sont affiliés à la Fédération francophone de jeûne et randonnée (FFJR). Bien que souvent décriée par les instances médicales, cette pratique du jeûne est née en Allemagne dans les années 1970. Elle a été introduite en France en 1990 par Gertrud et Gisbert Bölling, deux anciens professeurs de sport, qui seront quelques années plus tard à l'origine de la fondation de la FFJR. Méthode de bien-être ancestrale, le jeûne permettrait "d'éliminer les toxines qu'on emmagasine dans le corps à longueur d'année. Selon le principe de l'autophagie, on mange ses propres réserves. Le corps fait le ménage", d'après Gisbert Bölling. Couplé à la randonnée, il permettrait de tonifier le corps et de ressentir pleinement le dynamisme induit par le repos digestif. Malgré l'austérité des programmes proposés, les stages de jeûne et randonnée ont rapidement fait des adeptes au début des années 2000, entraînant dans leur sillage **la multiplication des lieux spécialisés** désireux de répondre à l'afflux de la demande. L'un des objectifs de la FFJR vise d'ailleurs à opérer une sélection en rassemblant des organisateurs sérieux, respectant une charte qualité rigoureuse en matière d'accompagnement, de formation et d'éthique.

En 2019, l'offre est devenue multiple et variée, comme le souligne un article du *Figaro*. Parmi les structures les plus fréquemment citées, la Pensée Sauvage fait figure de référence. Initialement implanté dans le Vercors, le centre créé par le naturopathe Thomas Uhl et sa femme Maëlys a depuis essaimé dans le Bordelais, en Corse et à Ibiza. Ses prestations varient entre 1 400 et 3 700 euros et sont désormais estampillées du mot détox (détox jeûne, détox douceur, détox végétale, détox gourmande), pour mieux englober les activités annexes (spa, réflexologie plantaire, shiatsu, soins ayurvédiques...). Le couple accueille 1 000 à 1 500 personnes par an, dont une partie de clients privilégiés (chefs d'entreprise, cadres supérieurs, médecins, jeunes retraités et autres célébrités). L'engouement est tel que la liste d'attente s'allonge rapidement, les fidèles réservant d'une année sur l'autre. Les dirigeants prévoient d'agrandir encore le réseau **en ouvrant de nouveaux centres et en se diversifiant vers d'autres services** (restaurant végétan, microcrèche, centre de conférences et de formations sur le jeûne et la nourriture végétale, produits de soins, fondation

POURQUOI PAYER (CHER) POUR NE RIEN MANGER ?

"Sans doute parce que les êtres humains ont besoin de l'imaginaire pour leur bien-être à la fois physique et psychologique, le réel étant bien trop âpre pour qu'on s'en contente. La promesse d'un corps propre et pur fait que nous croyons dur comme fer aux vertus du jeûne. À moins que ce soit justement parce que l'on y croit autant que le jeûne se révèle d'une efficacité redoutable et séduit de plus en plus d'adeptes."

Source : Le Point, Nathalie Lamoureux, septembre 2019.

pour promouvoir le mieux manger). Plus modeste, le centre ariégeois Sur d'Autres Chemins propose quant à lui des stages à moins de 400 euros, avec séance de kundalini yoga ou une autre technique énergétique tous les matins, puis jus de fruits frais, balade, soins (massages, sophrologie), conférence et atelier. À l'opposé, la marque Chemin de la Santé (en Provence, dans les Alpes ou dans le Gers), opte pour **un positionnement plus chic et haut de gamme**, en privilégiant des lieux d'exception (dans l'ancien monastère de Ségrèes entouré par des champs de lavande de la Haute-Provence; dans un chalet savoyard tout confort à Champagny-le-Haut, hameau situé à l'entrée du parc national de la Vanoise; ou encore au Domaine de Guirauton dans le Sud-Ouest sur le Chemin de Saint-Jacques-de-Compostelle). Les tarifs se situent autour de 1 000 euros le stage.

De manière générale, comme dans les autres segments des services de bien-être, les organisateurs s'ouvrent de plus en plus à d'autres disciplines: naturopathie, yoga, kinésithérapie, méditation, psychothérapie, ostéopathie, relaxation, conseils en nutrition et micronutrition, alimentation vivante, danse, massages, jeux, coaching en hygiène de vie, réflexologie, art-thérapie, coaching sportif, qi gong, yoga du rire, arts martiaux, drainage lymphatique, méditation de pleine conscience, coaching émotionnel, travail psychologique, et même cours de cuisine.

Sport et nature

Si le sport et la nature sont tous deux des vecteurs de bien-être, les coupler au sein d'une même prestation s'affirme comme **une tendance montante**. L'Union nationale des centres sportifs de plein air (UCPA), par exemple, en a fait l'un des éléments-clés de la refonte de sa gamme d'offres bien-être, rebaptisée *Feel Good*. Composée de séjours en France et à l'étranger, celle-ci est déclinée en quatre segments d'offres correspondant aux clés d'entrée que l'association a identifiées en ce qui concerne le bien-être en vacances: la reconnexion à la nature, le ressourcement, le yoga au service du sport et la forme physique. Les séjours proposés s'articulent autour de **l'alliance d'activités sportives ayant une forte dimension bien-être et de lieux de pratique propices à la**

CANNABIS ET YOGA

Selon un article du *Financial Times*, dans le Colorado (États-Unis) des voyageurs proposent des séjours thématiques autour du cannabis. Embarqués dans des limousines privées, les clients suivent un circuit ponctué de passages dans des points de vente, de visites de plantations et d'entrepôts, de dégustations de chocolats et pâtisserie à base de cannabis, de cours de cuisine et de cocktails à base de cannabis et de cours de yoga sous cannabis.

Aux États-Unis, dix États ont légalisé le cannabis récréatif (l'Alaska, la Californie, le Colorado, le Maine, le Massachusetts, le Michigan, le Nevada, l'Oregon, le Vermont et l'État de Washington).

Source: Courrier international, avril 2019.

détente. La série Nature & Bien-Être propose des séjours en immersion totale dans la nature. Zen & Bien-Être mise sur le stand-up paddle, le snorkeling (randonnée subaquatique), la balade (à différencier de la randonnée), le Pilates, le stretching, le qi gong et l'escalade. Sport & Yoga propose une activité sportive couplée à la pratique du yoga, par exemple un stage de 7 jours Surf & Yoga à Soustons-Port d'Albret dans les Landes. Enfin, Fit & Forme propose des vacances toniques à base de sports énergisants, à pratiquer en salle ou en plein-air, encadrées par des coachs dans une ambiance qui se veut conviviale et festive. L'association relève que **les trentenaires restent sa cible clientèle majoritaire**, principalement des femmes et des citadins. Par cette nouvelle gamme, elle cherche à **faire la différence via une offre globale**: "Le marché des produits associant activités sportives et bien-être est encore très atomisé. Un grand nombre de petits opérateurs surfent sur la vague et proposent des produits associant yoga et activités sportives comme la randonnée, d'autres se situent sur le segment de la santé avec des séjours détox ou fortement thématiques. Avec la

gamme Feel Good, nous nous positionnons sur le marché en tant que spécialistes du sport-nature-ressourcement et bien-être, en accord avec notre mission”, explique Laurence Weissenburger, la responsable marketing.

Même s'il ne constitue pas la seule attente des pratiquants, le bien-être se place parmi les critères cités par les adeptes du **tourisme itinérant doux** (non motorisé). La randonnée à pied, à cheval ou à ski, le vélo et même le kayak de mer s'affirment comme des activités en plein développement, sur lesquels prennent position à la fois les agences de voyages traditionnelles et des start-up émergentes. En Alsace, par exemple, s'est développé Movelo, le premier réseau européen de location de vélos à assistance électrique. Il est implanté en Allemagne, en Suisse, en Autriche, aux Pays-Bas, en Belgique et, depuis 2012, en Alsace. De la plaine du Rhin aux vallées vosgiennes, le réseau Movelo Alsace propose un service de location de vélos à assistance électrique (VAE) dans une trentaine de stations (offices de tourisme, hôtels-restaurants, campings...).

Au sein de l'agence de voyages Terres d'Aventure, la marche fait figure de cœur de métier historique. Leader dans son domaine, elle fait voyager plus de 35 000 personnes chaque année, dans plus de 120 pays, même si son premier marché reste la France (Alpes, Pyrénées, Bretagne, Corse). D'après Lionel Habasque, PDG de l'agence, **le tourisme d'aventure représente 3 % du marché du voyage**. Il s'agit donc d'une micro-niche. Le chiffre d'affaires de l'ensemble des tour-opérateurs de ce secteur s'élève à environ 250 millions d'euros, dont 70 millions pour Terres d'Aventure. “La vraie tendance pour les prochaines années est l'aventure light, explique-t-il, dans un cadre de découverte et d'activités ne nécessitant pas six mois d'entraînement. Notre challenge consiste alors à convaincre le public que le voyage à pied n'est pas une performance difficile, loin de là.”

Également présent sur une micro-niche, le voyageur Unghalak propose des **séjours itinérants en kayak de mer** dans des sites remarquables, en Patagonie, en Islande, dans les Calanques ou

250 millions d'euros

Le poids du marché du tourisme d'aventure en France.

SYLVOTHÉRAPIE

“La sylvothérapie est une activité douce reconnue dans certains pays comme une technique de naturopathie. Cette pratique a toute sa place dans l'offre de bien-être, d'autant qu'elle peut être associée à d'autres activités : on peut faire du yoga et de la sylvothérapie, du Pilates et de la sylvothérapie, on peut faire des massages dans la forêt ou dans des salles avec vue sur la forêt, etc. Si quelques hôtels proposent aujourd'hui des séjours avec sylvothérapie, le phénomène reste marginal.

Pour pouvoir se développer en France, la sylvothérapie doit d'abord y être reconnue comme une vraie thérapie.”

Source : Espaces, Laurence Monde, naturopathe et coach, janvier 2019.

dans la baie de Quiberon. Henri Bourgeois-Costa, le cofondateur, admet qu'il s'agit d'un marché confidentiel, limité à quelques boutiques spécialisées, quelques associations, moniteurs et pratiquants passionnés. “Une réalité confirmée par le seul chiffre officiel disponible sur cette discipline : selon la Fédération des industries nautiques, les immatriculations de navires ‘propulsés à l'énergie humaine’ ont plafonné autour de 3 000 par an dans les années 2000 à 2010 et, depuis trois ans, s'établissent autour du millier seulement!”, détaille-t-il. Mais pour lui, le potentiel de développement de ce segment est important, tous les leviers de la réussite n'ayant pas encore été activés pour dynamiser la pratique.

Terre d'Aventures et Unghalak se situent sur des segments de marché où **la personnalisation du séjour et l'autonomie des voyageurs** font partie des attentes des clients. Une tendance de plus en plus affirmée, à laquelle répond l'initiative portée par Michelin, la Caisse des dépôts et Alliance Réseaux avec la création de Mytriptailor. Première plate-forme de **commercialisation en ligne de produits itinérants**, le site ouvre de

nouvelles opportunités de croissance pour les acteurs de la filière. Il offre à l'internaute la possibilité de réserver un ensemble de prestations (hébergements, activités, services) coordonnées et échelonnées dans le temps avec un seul paiement. Le voyageur peut alors composer lui-même son séjour sur-mesure.

Voyages spirituels : une filière dynamique

Selon le cluster Tourisme et Spiritualité, animé par Atout France, le tourisme spirituel s'inscrit dans la quête de sens et la tendance au slow tourisme de plus en plus recherchées par les voyageurs. En France, les aspects religieux et spirituels représenteraient 44 % du tourisme culturel, d'après *La Gazette officielle du tourisme*, soit 51 millions de touristes chaque année, dont 20 millions de visiteurs étrangers. Riche d'un patrimoine de 50 000 édifices religieux environ (cathédrales, églises, synagogues, temples, mosquées, monastères, abbayes...), la France jouit en effet d'une situation privilégiée en Europe dans ce domaine.

Le marché est occupé par **des tour-opérateurs spécialisés dans l'organisation de voyages** en France et à l'étranger, à l'instar de Terre Entière. Née en 1976 sous le nom de La Procure Voyages, l'agence est devenue Terre Entière en 2004. En juin 2015, elle a été reprise par l'agence Intermèdes dans le cadre d'une procédure de redressement judiciaire. Son activité se concentre sur les pèlerinages et itinéraires spirituels dans les hauts lieux de la tradition chrétienne (Israël, Palestine, Italie, Jordanie, Grèce, Pologne, Turquie, Arménie, Espagne...). L'agence Odeia (Wagram Voyages) se positionne, elle aussi, sur le segment des pèlerinages en Terre sainte depuis une quarantaine d'années. Elle a choisi au fil du temps de **se diversifier dans la globalité des voyages culturels** mettant en exergue la découverte historique, spirituelle et architecturale. Elle rejoint sur ce créneau sa concurrente Intermèdes, qui propose plus de 800 séjours, croisières et circuits avec conférenciers. Elle a d'ailleurs repris sous sa bannière les voyages culturels précédemment organisés par Terre Entière, revendiquant par la même occasion une position de leader sur

ce segment. Confucianisme en Chine, shintoïsme au Japon, bouddhisme en Inde, l'offre se veut multiculturelle et multireligions. "On propose des voyages autour de la spiritualité dans un pays avec, au programme, des visites archéologiques, des conférences... L'objectif est de mieux cerner une culture à travers le spectre de la spiritualité", explique Coralie Girard, chef de produit.

Au-delà des religions, le domaine de la spiritualité fait émerger des offres hybrides, à l'image de Yoga Searcher, dont les séjours mêlent initiation au yoga, méditation et régime alimentaire à base d'algues et de graines de chia, d'après *Tour hebdo*.

Ressourcement, solitude et silence

Parallèlement aux voyages à connotation spirituelle et religieuse, la tendance porte aussi sur l'émergence de séjours, stages et autres retraites visant à **se déconnecter du monde, et surtout des outils numériques**. L'entreprise américaine Digital Detox en a fait depuis longtemps son activité de prédilection à travers l'organisation de camps en pleine forêt où les participants alternent entre feux de camp, cours de yoga et méditation, tir à l'arc et soirées dansantes, le tout sans toucher une seule fois à leur téléphone portable ou à leur montre pendant les 3 à 4 jours de la session. Cette "désintoxication numérique" coûte environ 600 euros par personne et trouve de nombreux échos dans la presse américaine et internationale.

Le tourisme déconnecté se développe depuis le début des années 2010 environ, selon *Tour hebdo*, et devient même **l'argument marketing** de certains hôtels et hébergements de tourisme. Un article de *Libération* cite les exemples des hôtels de luxe français Vichy Spa (Allier), avec son message d'appel "Déconnectez-vous temporairement d'Internet pour préserver votre santé", et Westin à Paris, qui propose des chambres de haut standing sans accès au numérique. Des organisateurs de séjours bien-être, relaxation et méditation se positionnent aussi sur ce créneau, comme Relax Océane en Bretagne, qui s'adresse principalement aux entreprises et à leurs collaborateurs surexposés au numérique. Attractive, **la désintoxication numérique attire aussi des start-up,**

LE SLOW TOURISME EN 4 POINTS

- **Plus lent et plus qualitatif**

Le principe est simple : il s'agit de prendre le temps de découvrir une destination, d'apprécier les paysages, en privilégiant notamment des lieux proches et des moyens de transport moins polluants. Ce type de tourisme est étroitement lié au tourisme durable, à ses diverses formes (écotourisme, solidaire, éthique...) et à ses valeurs écologiques.

- **Un concept né du slow food**

Le slow food suit le même schéma : aller à l'encontre des produits alimentaires provenant de l'industrie, usines ultrarapides pour consommation ultrarapide. Consommation à la source, produits provenant de la terre et des terroirs sont de rigueur. Une expérience plus conviviale et pour beaucoup, plus appréciable.

- **Un secteur au développement prévisible**

Lorsqu'ils sont interrogés, 52 % des Français déclarent être touchés par un niveau d'anxiété élevé et 62 % estiment "manquer de temps". Dans notre société ultrarapide, les valeurs du slow tourisme pourraient attirer de nombreux adeptes, comme le fait déjà le slow food. Les régions et les départements, pour continuer leurs démarches pour le développement durable, encouragent des projets innovants dans ce sens sur leur territoire. Les jeunes, moteurs numéro 1 des innovations futures, sont de plus en plus sensibilisés à ces problèmes d'environnement et de société. Les professionnels du tourisme ne sont pas en reste. La montée de la tourismophobie et du surtourisme fournissent autant de raisons de penser plus durable, responsable et de prendre en considération d'autres formes de tourisme telles que le slow tourisme.

- **Un phénomène se heurtant à sa propre nouveauté**

D'après une étude de 2012 de *voyager-autrement.com*, le slow tourisme souffre d'un "mauvais ajustement entre l'offre et la demande lié à un prix trop élevé (43,9 %) et un manque d'informations (32,8 %). À cela s'ajoute le manque d'offres (24,8 %) qui ne permet pas toujours aux touristes qui voudraient faire un voyage durable de s'orienter vers la destination de leur choix."

Source : slow-tourisme-lab.fr

à l'image de l'agence de voyages en ligne Into the tribe, qui propose des séjours Digital Detox en Europe, eux aussi destinés aux entreprises et à leurs employés. "Au début du séjour nous installons une application qui bloque toutes les fonctionnalités du smartphone des participants, sauf les appels! Into the Tribe aide les entreprises à déconnecter leurs collaborateurs afin de leur apporter plus de bien-être et de réduire leur niveau de stress. La déconnexion numérique permet d'améliorer leur concentration, de stimuler leur créativité et de recréer du lien dans les équipes", explique Vincent Dupin, le dirigeant-fondateur. Into the Tribe propose également des ateliers afin d'aider les entreprises à mettre

en place des usages numériques plus équilibrés et de comprendre le droit à la déconnexion. Plus originale, la plateforme d'achat-vente de produits électroniques d'occasion Certideal, a saisi l'opportunité pour proposer à ses clients d'échanger leur smartphone le temps de l'été pour un téléphone première génération, sans accès Internet. Au retour, deux possibilités : reprendre son smartphone ou bien poursuivre l'expérience.

La quête de retour sur soi, de ressourcement et même de silence exprimée par certains consommateurs amène les hôteliers à imaginer **des concepts toujours plus originaux**, en particulier sur le segment du haut de gamme et du luxe. En Espagne, près d'Alicante, Vivood a créé

un établissement en pleine nature. Ses bungalows contemporains surplombent des vues vertigineuses et un paysage de canyon, où seuls les adultes sont les bienvenus. Une invitation à la contemplation pour 170 euros la nuit. À Finn Lough en Irlande du Nord, un écoresort familial propose deux suites en forme de bulles transparentes posées en pleine nature pour 256 euros la nuit. En Italie, L'Eremito développe un concept d'hôtellerie combinant écologie, spiritualité et ascèse, dans le cadre d'une bâtisse de pierre brute ressemblant aux monastères franciscains

du XVIII^e siècle. Repas en silence, régime végétarien, marche en forêt les mains libres (sans smartphone) rythment les journées des visiteurs (180 euros la nuit).

Les exemples de ce type sont nombreux en Europe. À chaque fois, des lieux atypiques, voire exceptionnels, accueillent des concepts novateurs d'hôtellerie, où calme et quiétude l'emportent sur les équipements innovants. Ces établissements optent pour la sélectivité, y compris de leurs clients, en choisissant **un positionnement ouvertement haut de gamme.**

Voyager sain, même en déplacement professionnel

Le marché français du tourisme d'affaires (ou MICE) représente 25 % du chiffre d'affaires global du tourisme, soit 7,5 milliards d'euros de revenus par an, selon Atout France. Ses retombées économiques s'avèrent importantes pour les segments de l'hôtellerie, de la restauration et des transports. Si la vague du bien-être s'est particulièrement développée autour de la clientèle de loisirs, elle n'échappe pas pour autant totalement à la clientèle d'affaires. Avec **l'arrivée des générations Y et Z** parmi les salariés des entreprises et les chefs d'entreprise, les attentes en ce qui concerne les prestations deviennent plus importantes.

Dans cette optique, certains grands noms de l'hôtellerie mettent en place **de nouveaux services**, qui vont bien au-delà des prestations existant déjà comme les espaces de fitness, les spas ou les literies favorisant le sommeil. "Quand je suis arrivée chez Accor il y a treize ans, le groupe était focalisé sur les spas. On pensait que ce serait un phénomène de mode", explique Aldina Duarte Ramos, la directrice du bien-être chez AccorHotels pour les marques Sofitel, Pullman et Swissôtel. "Mais l'intérêt des clients n'a cessé de grandir, on s'est rendu compte qu'ils préféreraient, à géographie égale, des hôtels avec des services

wellness quitte à ne pas les utiliser." Concrètement, la politique bien-être de l'enseigne Pullman se focalise sur quatre éléments-clés: le sommeil, l'alimentation, le sport et le spa. Au programme: petit déjeuner énergisant, "fitness bag" à disposition et, surtout, une série de **vidéos YouTube conçues pour Pullman** par la coach de fitness Sarah Hoey. Les séances vidéo ne dépassent pas sept minutes et proposent des étirements pour le matin et des exercices de relaxation pour le soir.

Au sein du groupe américain Marriott, les initiatives se multiplient dans ce domaine depuis 2017. Cette année-là, sa marque Westin Hotels & Resort a investi 30 millions de dollars pour lancer Let's Rise, une vaste campagne marketing destinée à refléter l'engagement de la marque autour du *wellness*. Historiquement associée au bien-être, l'enseigne Westin multiplie les initiatives et les partenariats: après les "run concierges", sorte de coachs sportifs qui accompagnent des groupes de clients pour un footing très matinal, et après un accord avec New Balance pour le prêt de matériel, Westin s'est associée début 2018 à TRX, une marque d'équipement d'entraînement à base de sangles et de suspensions, dont elle équipait ses studios

7,5 milliards d'euros
Le poids du marché du tourisme d'affaires en France.

de fitness dans plus de 200 hôtels à travers le monde, d'après le journal *Les Échos*. Les exercices ciblés cherchent à **répondre aux problèmes liés à la condition du voyageur d'affaires**: stress, décalage horaire, position assise... Parallèlement à l'exercice physique, l'alimentation tient aussi une place importante dans les programmes bien-être des hôteliers. En 2014, le groupe britannique IHG a créé une marque entièrement dédiée à la santé et au bien-être. Baptisée Even, elle s'articule autour de quatre axes: l'exercice avec un espace fitness en chambre; le repos avec des matelas ultraconforts; le travail avec des coins bureaux ergonomiques; et l'alimentation avec le concept de restauration The Cork & Kale Market and Bar, dont la dimension diététique et durable est symbolisée par une salade "signature" de chou kale. Le site spécialisé *voyages-d-affaires.com* notait toutefois, en 2018, que **la tendance à la nourriture healthy** était davantage présente dans les pays anglo-saxons qu'en Europe, où les repas restent davantage associés aux notions de plaisir, du fait d'une longue tradition gastronomique.

De leur côté, **les compagnies aériennes investissent également le champ du bien-être**. En janvier 2018, Air France inaugurait à Roissy un nouveau salon business de 2 180 m², dont 550 dédiés au bien-être. Saunas privés, espaces détente à l'abri du bruit, luminothérapie, cabines de soins, ses clients de la classe business bénéficient d'un panel de prestations propres à favoriser leur détente avant d'embarquer. Un processus qui se poursuit pour certains pendant le vol, sachant que la compagnie propose également **des séances de méditation sur les long-courriers** depuis juin 2017. Les programmes ont été élaborés en collaboration avec le médiatique psychiatre Christophe André, chantre de la pleine conscience, et avec l'application de méditation Mind, une sorte de coach virtuel. Selon Air France, après 10 mois d'existence, plus de 1,5 million de séances de méditation avaient été consultées par les passagers. Les compagnies aériennes envisagent désormais le voyage de leurs clients en première classe et en classe business comme **une expérience globale**, qui débute dès les salons d'embarquement. L'esthétique, le design, l'aspect reposant des salons sont de plus en plus travaillés. Ces lieux deviennent plus spacieux,

lumineux, avec une belle vue sur les pistes. "Qu'il s'agisse du confort des sièges, du wi-fi gratuit à bord, du divertissement en vol, de l'accès au salon d'aéroport ou du service gratuit de voiture avec chauffeur pour les clients en première classe et en classe affaires, ces produits et services correspondent parfaitement à ce qu'Emirates est en mesure d'offrir à ses clients", explique Cédric Renard, directeur général de la compagnie Emirates en France. Pour tous, l'expérience se poursuit aussi à l'arrivée de l'avion, via des services personnalisés, ou là encore avec **des salons d'arrivée spécialement conçus pour la détente** et le confort. "Très apprécié de nos clients fidèles, notamment ceux qui arrivent tôt le matin, notre salon d'arrivée au terminal C de Roissy propose des services comme la douche, un petit déjeuner ou un service de défroissage", détaille Laurence Garnier-Plat chez Air France.

À la lecture des différents exemples et témoignages, les services bien-être des touristes d'affaires semblent demeurer, comme dans la catégorie loisirs, **le pré carré des offres premium**. Pour autant, l'incursion du plaisir et du loisir dans les voyages professionnels se profile comme une tendance durable, baptisée *bleisure* par les professionnels du marketing. Contraction de business et *leisure*, ce néologisme traduit **la volonté d'associer du temps de loisirs avant, pendant et après ses déplacements professionnels**. Il s'inscrit aussi dans la quête d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, au cœur des aspirations de la génération millennials, tout comme **les aspects de responsabilité sociétale**. Ainsi, selon une étude mondiale StudyLogic menée en 2018, de plus en plus de personnes considèrent que faire un don est une partie importante de leur routine de bien-être, de même que dormir plus, manger bien et faire de l'exercice. Au total, 77 % des personnes interrogées à l'échelle mondiale répondent que le fait de faire un don améliore leur bien-être général. Elles sont 80 % à avoir l'intention de faire un don lors de leurs voyages au cours des 12 prochains mois. Près d'un voyageur interrogé sur quatre a déjà fait un don à travers son hôtel, et surtout 89 % des personnes à travers le monde sont **plus susceptibles de réserver un hôtel offrant des possibilités de faire des dons**.

SALLES DE FITNESS : UNE OFFRE EN PHASE DE SATURATION

Un secteur atomisé, mais aux perspectives de croissance encore importantes

Un fort développement depuis une dizaine d'années

Le marché français des salles fitness ne cesse de croître depuis une dizaine d'années. Ces salles de sport sont généralement composées de plusieurs zones, parmi lesquelles se retrouvent : un espace cardio regroupant des vélos, des tapis de course, des rameurs, etc. ; un espace musculation avec des machines dédiées, des poids, des haltères, etc. ; et un espace fitness où sont dispensés des cours collectifs grâce à la présence d'un coach ou via une vidéo.

Le marché français comptait 4370 clubs de fitness en 2018 selon le cabinet Deloitte. Ils n'étaient qu'une centaine au début des années 2000 avec, à l'époque, une image peu attrayante reposant sur des salles de périphérie. **En hausse de 20 % sur les dix dernières années**, le marché pèse désormais 2,5 milliards d'euros. Cette soudaine croissance s'explique par le retard qu'avait accumulé la France par rapport à ses voisins européens. Le marché a pris son essor grâce au **récent développement de la franchise**. Il a aussi bénéficié de la naissance **de concepts low cost**. Ce fort dynamisme devrait se poursuivre, avec un réseau attendu à plus de 5000 unités en 2019, d'après *Sport éco*, et un chiffre d'affaires de 2,6 milliards d'euros en 2020. La baisse des subventions publiques à l'avenir, entraînant probablement la fermeture de certaines associations proposant une offre fitness, et l'attrait des investisseurs pour les enseignes devraient être favorables au secteur.

Portées par la tendance du bien-être, les salles

de sport ont également bénéficié, au cours des dernières années, de **la démocratisation de plusieurs pratiques sportives** telles que la méditation, le yoga, l'aquabiking, la zumba, le Pilates, la marche nordique, etc., comme l'explique Captain Contract, spécialisé dans le conseil auprès des entreprises. Le nombre de pratiquants du fitness, estimé à près de 6 millions d'individus en 2018, enregistre ainsi une hausse de 4,4 %. Ce chiffre positionne la France comme le troisième acteur en Europe, derrière l'Allemagne (11,09 millions de pratiquants) et le Royaume-Uni (9,9 millions). Un Français sur deux a déjà pratiqué le fitness dans sa vie, selon l'état des lieux de la pratique de sport en salle dressé par l'Union sport et cycle à l'occasion du salon Body Fitness Paris 2018. Leur préférence s'oriente vers la pratique en salle (pour 59 % des répondants), devant le domicile (41 %) et la pratique en extérieur (18 %). Conserver leur

LA CLIENTÈLE DES SALLES DE FITNESS

Les pratiquants du fitness en salle sont surtout des personnes âgées de moins de 45 ans (63 % des adhérents) et des femmes (64 %). Ils sont principalement attirés par l'amplitude horaire du lieu, le prix, le matériel et la proximité géographique, ainsi que par l'ambiance générale et la qualité des coaches.

Source : Sites Commerciaux.



santé, se faire plaisir, prendre soin de leur apparence, mais aussi se relaxer et s'amuser représentent leurs principales motivations. Mais ils sont nombreux à interrompre leur pratique: 6,3 millions de personnes ont en effet arrêté le fitness

selon l'Union sport et cycle. L'un des enjeux des salles de sport consiste à fidéliser leurs adhérents, en apportant notamment une offre en adéquation avec leurs besoins.

Une multiplication des acteurs entraînant une saturation du marché

Dans ce contexte favorable, **le nombre d'acteurs n'a cessé de croître** sur le marché français au cours des dix dernières années. Les opérateurs sont de différents types. Le secteur se compose en effet de réseaux possédant leurs clubs en propre comme CMG Sports Club, d'indépendants et d'enseignes en franchise, telles qu'Orange Bleue, qui représente le plus gros opérateur du marché. Son réseau se compose de plus de 400 unités. **Les franchises se sont fortement déployées**, jusqu'à représenter 30 % du parc national, soit près de 1 500 salles en 2019.

Pour gagner toujours plus d'adhérents sur un marché fortement concurrentiel, les grands opérateurs portent leurs efforts autour de **l'expansion de leurs réseaux**, en multipliant les

ouvertures de nouvelles salles. En tête des franchises fitness, les enseignes L'Orange Bleue, le Groupe Moving et Keep Cool recensaient à elles trois un total de 750 clubs début 2018, comme le soulignait alors *Sport éco*. Ils représentent environ 17 % du parc. Cette même année, ils ont poursuivi leur maillage du territoire en inaugurant chacun plusieurs dizaines d'unités. L'Orange Bleue espère maintenir le rythme de 80 ouvertures par an lancé depuis 2016. De son côté Keep Cool fixe son objectif annuel à une trentaine de nouvelles salles. Elles se développent également hors des frontières, à l'image de L'Orange Bleue qui vise cent ouvertures de clubs d'ici 2023 en Europe.

Parallèlement, **le marché français attise l'appétit des acteurs européens**, souligne Philippe Dardelet, directeur sport et major events du

PRINCIPAUX OPÉRATEURS
PAR NOMBRE DE CLUBS DE FITNESS OUVERTS EN 2018

Opérateurs	Nombre de clubs en 2018	Nombre d'ouvertures par rapport à 2017
L'Orange Bleue	430	22
Keep Cool	255	61
Basic-Fit	252	92
Groupe Moving	185	23
L'Appart Fitness	120	77

Traitement IndexPresse. Source : Deloitte, 2019

cabinet Deloitte. Parmi eux, le néerlandais Basic-Fit affiche de fortes ambitions. Leader européen des salles de fitness coté en Bourse (avec un chiffre d'affaires de 402 millions d'euros en 2018 et 1,84 million d'abonnés), il est à la tête d'un réseau d'environ 250 salles en France, dont plus de 90 ouvertes en 2018.

L'offre devient "surabondante", selon *La Lettre du sport*, avec pas moins de 3000 salles supplémentaires d'ici à cinq ans d'après le pronostic de l'enseigne Fitness Park. Dans ce contexte fortement concurrentiel, **un mouvement de concentration se met en marche**. Les plus gros acteurs du marché activent le levier de la croissance externe. Keep Cool, numéro deux du secteur, a racheté Feel Sport et ses 45 salles, en 2018. L'opération lui a permis de passer de 300000 à 350000 adhérents et de se développer dans le Nord et le Nord-Est, tout en confortant ses positions dans l'Est, en Île-de-France et en Provence-Alpes-Côte d'Azur. La même année, l'enseigne lyonnaise Appart Fitness a acquis les clubs du groupe Nextalis (Amazonia, GigaGym et Wilde Club). Elle a ainsi doublé son réseau, passé de 60 à 120 clubs, pour un chiffre d'affaires estimé à 60 millions d'euros en 2018. Grâce à cette opération, l'enseigne figure désormais parmi les cinq premiers groupes français de fitness.

Pour réaliser ces rapprochements, les opérateurs

bénéficient **des fonds apportés par les investisseurs privés**. La société de capital investissement et de capital développement Amundi Private Equity Funds a par exemple apporté plus de 5 millions d'euros à L'Appart Fitness, en 2018. L'année précédente avait déjà été marquée par l'entrée des fonds d'investissement Idia et Sofipaca au capital de l'enseigne de Keep Cool.

Le risque de saturation, bien réel, fait alors craindre la disparition de certains acteurs historiques. L'opérateur toulousain Euforie a par exemple fermé ses quatre salles au cours de l'été 2018, après vingt ans d'activité. Le pionnier CMG Sports Club (ex-Club Med Gym), créé en 1979, pourrait également être menacé, annonçait la revue professionnelle *Sites Commerciaux*, début 2019. Le réseau a en effet connu une baisse de son nombre de clients et a vendu sa salle située rue La Fayette à Paris. Par la suite, en mai 2019, le groupe familial KenGroup (propriétaire des enseignes KenClub, Klau et Blanche) a annoncé l'acquisition de 100 % des titres de CMG Sports Club. À l'avenir, **seulement une petite dizaine d'acteurs pourrait se démarquer sur le marché**, au détriment des structures indépendantes, explique *Sport éco*. Pour pérenniser leur activité, les opérateurs doivent dès à présent adopter le bon positionnement qui saura susciter l'intérêt des futurs adhérents.

Low cost versus haut de gamme : vers une polarisation du marché ?

La forte dynamique du low cost

Après la multiplication des concepts au cours des dernières années, le marché semble désormais se partager en deux types d'offres opposées, positionnées soit sur un segment low cost soit sur le haut de gamme. Parmi l'ensemble des

acteurs ayant pris une grande envergure au cours des deux dernières décennies, **ils sont nombreux à s'être imposés en adoptant un positionnement de prix bas**. Keep Cool (créée en 2002), Basic-Fit (2003), Neoneess (2008) ou encore Fitness

SALLES DE FITNESS : UNE OFFRE EN PHASE DE SATURATION

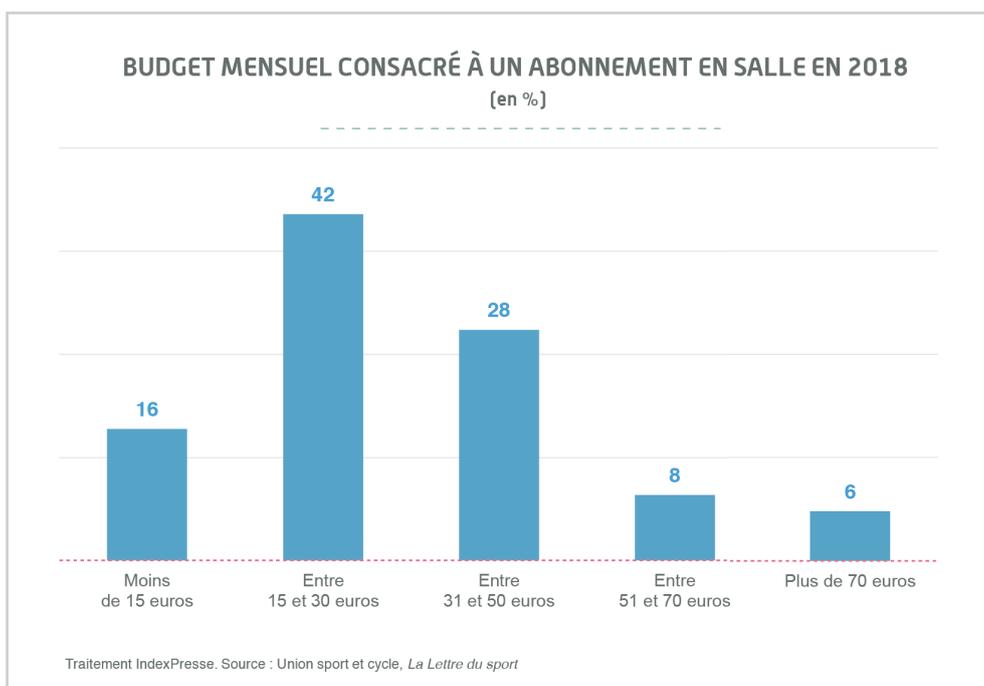
Park (créée en 1985 et lancée en réseau en 2009) appartient à cette catégorie. Leur offre repose sur des prix attractifs, compris entre 20 et 30 euros par mois selon *Le Nouvel Économiste*. Les abonnements proposés peuvent être renouvelés ou résiliés facilement et permettent un usage de la salle de sport proche d'un fonctionnement en libre-service. Ce modèle économique repose sur des concepts automatisés nécessitant moins de salariés que dans les centres traditionnels, détaille le site du ministère des sports dans un guide pratique d'accompagnement à la création d'entreprises.

Grâce à cette politique tarifaire, les enseignes low cost ont démocratisé l'accès aux salles de sport. Elles ont attiré **de nouvelles cibles de clientèles jusqu'alors freinées par le coût de la pratique du fitness en club**, et notamment les millennials. Le prix est un aspect essentiel dans le recrutement et la fidélisation des adhérents. Il constitue même un critère majeur justifiant l'arrêt de la fréquentation d'une salle de sport pour 23 % des personnes interrogées par l'Union sport et cycle, en deuxième position derrière les contraintes

professionnelles et scolaires.

Le développement des enseignes low cost a aussi eu pour effet de **faire baisser le chiffre d'affaires moyen par club de 30 % en cinq ans**. Celui-ci est passé de 848 000 euros en 2012 à 595 000 euros en 2017, relève *Sport éco*. Sous leur influence, le panier mensuel moyen s'est réduit de 60 à 35 euros au cours des dernières années note *Sites Commerciaux*. Le budget moyen consacré au fitness par les Français était estimé à 32 euros par mois (soit 384 euros par an) par l'Union sport et cycle, début 2018. Deloitte l'évalue quant à lui à 39 euros.

Les clubs à tarifs réduits ont également **contraint les acteurs historiques** du marché à repenser leur concept, comme l'expliquait Renaud Carpe, directeur marketing de CMG Sports Club dans le journal *Le Nouvel Économiste* en 2018. "Nous étions dans une situation quasi monopolistique à Paris pendant une trentaine d'années. Il y a 5 ou 6 ans, le low cost est arrivé sur le marché avec notamment Neones et Fitness Park, ce qui nous a motivés à repenser notre offre et à redéfinir le positionnement", analysait-il.



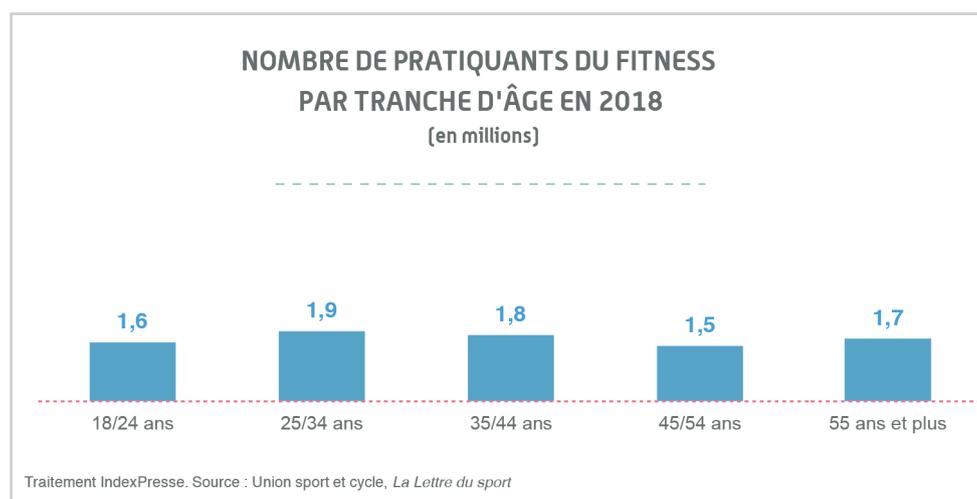
Le premium conserve ses atouts à l'heure de la prise en compte du bien-être

Si le low cost apparaît comme le principal moteur de croissance du marché français des salles de sport au cours des dernières années, **l'offre premium montre des signes de succès en 2019**. L'ensemble des inaugurations remarquées au cours des derniers mois à Paris concernait des établissements haut de gamme, avec des abonnements mensuels supérieurs à 150 euros par mois, notait *Le Nouvel Économiste* en mai 2019. Le premium devrait même monter en puissance au cours des prochaines années selon les observations de Technogym, fournisseur d'équipements pour les salles de sport.

Dans le contexte de la prise en compte de leur bien-être par les consommateurs français, les salles premium se démarquent par leurs spécificités. Comme l'explique *Le Nouvel Économiste*, deux cibles de clientèles se dessinent selon le positionnement des établissements, selon une répartition assez logique. **Le créneau du premium séduit davantage les personnes âgées de plus de 40 ans, désireuses de prendre soin de leur santé et de surveiller leur poids.** À l'inverse, la principale cible des clubs low cost, âgée de 20 à 30 ans,

cherche davantage la performance.

Les établissements se "premiumisent" à travers **l'addition des services**, explique l'hebdomadaire. Il s'agit par exemple de proposer des cours collectifs ou individuels encadrés par des professionnels (yoga, danse, step, etc.), mais aussi d'apporter une offre personnalisée. Cette voie semble porteuse. L'accès à des cours et des conseils de coaches représente en effet la principale motivation pour la fréquentation d'une salle de sport pour 53 % des personnes interrogées par l'Union sport et cycle, en 2018. Les clubs premium se différencient également par leurs équipements tels que les machines, le sauna, les douches, un espace restauration, la piscine, etc. Leurs lieux d'implantation et leur décoration visent également à offrir à leurs adhérents un environnement et un cadre agréables, voire prestigieux. "Nous choisissons toujours des lieux atypiques, en conservant un esprit commun alliant le sport au design", expliquait Patrick Rizzo, directeur de L'Usine, une enseigne de club de sport haut de gamme, à l'occasion de l'ouverture de son établissement à Saint-Lazare en janvier 2019. À la même



époque, KenGroup ouvrait Blanche, un nouvel établissement haut de gamme situé dans un hôtel particulier classé abritant autrefois l'école d'art dramatique de la rue Blanche, dans le 9^e arrondissement de Paris.

Surtout, les établissements premium misent sur **la qualité du service offert aux adhérents**. "Alors que dans les salles low cost il y a en général cinq adhérents au mètre carré et trois dans les clubs milieu de gamme, à L'Usine, nous avons seulement 1,3 adhérent au mètre carré", précise Patrick Rizzo, le directeur général de l'enseigne.

Ces clubs possèdent des atouts indéniables leur permettant de se démarquer face aux enseignes low cost. Ainsi, malgré le développement d'une

nouvelle clientèle, jeune et souhaitant pratiquer le sport en libre-service, la salle haut de gamme Le Front de Seine prône "un retour aux fondamentaux", comme l'explique *Le Nouvel Économiste*. Son dirigeant, Jean-Philippe Pérez, mise notamment sur "la qualité de l'expérience du sportif", grâce à des entraînements confiés à des professionnels formés par le club et des groupes limités à 10 participants au maximum. Affichant un taux de fidélisation supérieur à la moyenne, l'établissement semble avoir adopté une stratégie gagnante. Les établissements premium rencontrent ainsi l'adhésion d'une clientèle plus âgée désireuse de préserver sa santé et prenant en compte son bien-être.

Une offre sport et bien-être à la croisée du low cost et du haut de gamme

Pour séduire un nombre croissant d'adhérents et bénéficier de la tendance au bien-être, l'ensemble des enseignes low cost ou de taille moyenne active divers leviers. Certains opérateurs adoptent un positionnement mixte, contribuant alors à **la segmentation de l'offre du marché**. Le groupe Moving mise par exemple sur **le développement de plusieurs enseignes aux offres et cibles clientèles différentes**. Il déploie Club Moving, orienté vers le bien-être à destination des quadragénaires et des quinquagénaires; Lady Moving, dédié aux femmes en leur proposant à la fois une offre fitness, bien-être, beauté et détente; et aussi Fitness Park, qui s'adresse à une cible plus jeune. Ce dernier concept s'impose comme l'enseigne phare de groupe en se positionnant comme une "enseigne de dernière génération"

Le modèle économique représente également une clé pour attirer la clientèle. Fitness Park, propose ainsi **une offre haut de gamme**, grâce à ses différents espaces offrant des entraînements diversifiés, du matériel de qualité, ses larges amplitudes horaires, l'accès à tous les clubs du réseau, etc. **Mais il mise sur un petit prix**, en appliquant un tarif de 29,99 euros par mois (après un premier mois à 19,99 euros). Basic Fit, de son

côté, commercialise deux formules d'adhésions: Comfort, à 19,99 euros pour quatre semaines; et Premium, à 29,99 euros. Cette dernière formule offre notamment la possibilité d'inviter un ami au club et de partager sa carte d'abonnement avec un membre de sa famille.

Nouvelle venue sur le marché, l'enseigne On Air Fitness, souligne **la nécessité de se différencier pour exister** parmi la pléthore d'offres. Fondé en 2017 par Jacques Bolle (anciennement rattaché à l'enseigne Fitness Park), ce réseau cible les 18-30 ans avec une offre à moins de 30 euros par mois également (25,95 euros). Possédant déjà six clubs en propre et un franchisé à Annecy, il souhaite s'étendre à raison de cinq à dix ouvertures par an à travers le modèle de la franchise. "Avec On Air, nous apportons une vision vraie et précise du fitness. Tout a été pensé pour que l'expérience du client soit la plus forte possible", explique Frédéric Vallet, le directeur général du groupe dans *Sport éco*. Pour cela, l'enseigne mise sur ses machines, fournies par Technogym, Hammer Strength et Gym80. Jacques Bolle souhaite également que chaque club mette en place "une ambiance", caractérisée notamment par **une scénarisation des espaces**. Parallèlement, l'enseigne

a décidé de proposer des cours animés par des coachs et des DJ, complétés par des zones spécifiques à diverses pratiques (crossfit, TRX, boxe, etc.), ainsi que des espaces 100 % femmes avec une ambiance baroque.

Apporter une offre personnalisée apparaît comme un élément essentiel pour se démarquer dans un marché riche d'une multitude de propositions aux tarifs semblables. Dans ce cadre, les enseignes utilisent des applications afin d'apporter davantage de services à leurs clients. Le groupe Moving prévoit par exemple de **créer sa propre application mobile autour de son enseigne Fitness Park.**

Nommée MyFitness-Park, elle permettra aux adhérents d'accéder à une base d'entraînement et de créer leur propre programme. Ils pourront également suivre les coachs Fitness Park les plus actifs et auront accès au Coachy Live, un coach digital permettant de prendre un cours à domicile. Basic-Fit intègre également une application dans son offre Premium. Celle-ci était auparavant disponible pour un tarif supplémentaire de 4,99 euros.

Keep Cool surveille également attentivement sa prestation de service, en limitant la densité d'occupation de ses clubs, à l'image de la stratégie déployée par les clubs haut de gamme. Sa stratégie d'expansion, qui vise à atteindre 500 000 adhérents d'ici à 2022, intègre la volonté de ne pas dépasser le nombre de trois adhérents par mètre carré. Fin 2018, Keep Cool a aussi lancé

des séances d'entraînements avec un nombre de personnes limité à six et animées par des coachs diplômés d'État. L'objectif est de renforcer la proximité du coach auprès des adhérents souligne le site *fitness-challenges.com*.

Le **message marketing adopté par l'enseigne** et l'approche sportive proposée jouent également un rôle important dans le recrutement de nouveaux adhérents. Keep Cool promeut par exemple la notion d'un sport "plaisir et décomplexé" avec sa marque "comme une salle de sport, en plus cool". Affichant une stratégie encore plus marquée, Orange Bleue a pour sa part décidé de changer le nom de son enseigne "Mon coach Santé" en "Mon coach Wellness" en 2018. En effet, une étude récente a révélé que le terme "santé" pouvait se révéler anxiogène pour le grand public et ne reflétait pas la place accordée au bien-être dans le réseau, comme l'explique un article paru dans *Sport éco*. Cette enseigne, qui met l'accent sur l'innovation technologique au service de la remise en forme, propose notamment un suivi personnalisé réalisé par un diététicien, un ostéopathe et/ou un coach. En visant une prise en charge individuelle et un coaching personnalisé du pratiquant, elle adopte dès lors un positionnement différent de l'enseigne Orange Bleue, dont l'image correspond davantage à une salle traditionnelle.

ADAPTER LE DISCOURS AUX SENIORS

Le vocabulaire employé dans la communication des salles fitness est important notamment pour cibler les seniors, notent plusieurs professionnels du secteur. À l'heure du développement du "sport-santé", cette cible représente un véritable potentiel pour les salles de sport. Toutefois, "le message doit positiver plutôt que stigmatiser", note Frédérique Aribaud, directrice générale associée de Senior Agency.

Plus de technologie dans les équipements

Les fournisseurs d'équipements et de solutions pour salles de sport ne cessent d'innover afin d'apporter aux pratiquants une offre personnalisée et des résultats dans leur activité sportive. La start-up grenobloise Moovlab souhaite par exemple révolutionner le marché à travers une technologie de mesure de performances et de reconnaissance d'exercices sportifs pour "gamifier la partie". Elle repose sur des capteurs mesurant l'activité sportive et des algorithmes accompagnant le sportif, seul ou en groupe, sous forme de programme, grâce à un suivi de données. Le leader des machines de fitness d'origine italienne Technogym mise de son côté sur la création de contenus depuis 2003 avec des écrans intégrés aux machines, permettant de regarder les programmes et de suivre les conseils de coaching. Son offre a évolué jusqu'à proposer tout un écosystème autour des équipements, avec par exemple l'application Mywellness. Cette dernière permet au sportif de mesurer l'ensemble de ses performances lors d'une pratique en salle ou à domicile. En 2018,

Technogym a également lancé une gamme d'équipements entièrement connectée composée de tapis de course, rameurs et vélos, notait *Sport éco* au début de 2019, à l'occasion du salon Body Fitness. Ce salon faisait d'ailleurs la part belle aux appareils de ce type.

Permettant d'obtenir de meilleurs résultats, les équipements connectés et les solutions de suivi de performance contribuent à la motivation des pratiquants, et ainsi à leur fidélisation. Désormais, ces appareils évoluent en offrant plus qu'un simple suivi et en apportant une nouvelle expérience dans la pratique du sport. Keep Cool emploie par exemple la solution de la jeune entreprise Moovlab dans le cadre d'un Escape Game sportif. Dans un studio dédié, les sportifs sont munis de capteurs et doivent réaliser plusieurs missions sportives pour atteindre, grâce à leurs efforts collectifs, la planète Mars. Les appareils connectés peuvent également permettre aux clubs d'organiser des mini-compétitions entre sportifs. Demain, elles pourront même devenir inter-club. "Nous pouvons déjà relier 300 clubs", affirme Jean-Marc Charpentier, dirigeant d'Itech Fitness, qui commercialise des solutions de vélos et tapis de course connectés.

Les nouveaux concepts porteurs : de la "boutique gym" au "lieu de vie"

Vers une offre toujours plus segmentée

Deux alternatives s'offrent désormais aux entrepreneurs du secteur des salles de fitness selon Jean-Philippe Pérez, consultant et directeur général adjoint de la salle haut de gamme Front de Seine: "l'hyper low cost (à moins de 10 euros par mois) ou la stratégie de l'océan bleu, qui défend la nécessité sur un marché saturé et mature de trouver des espaces stratégiques nouveaux, en tournant le dos aux concurrents et en

créant des business models disruptifs". Dans ce contexte, **un nouveau concept se déploie à travers "les studios ou les boutiques gym"**. Ces derniers représentent une alternative au low cost et à la standardisation de l'offre, en se positionnant à l'opposé des salles généralistes. "Les boutiques gym permettent de baisser les coûts par la petite taille des surfaces utilisées et des équipes nécessaires à leur exploitation, tout en augmentant la

valeur pour le client”, commente Jean-Philippe Pérez dans *Le Nouvel Économiste*. Ainsi, ces établissements proposent souvent **un encadrement personnalisé, en appliquant des tarifs élevés mais à la carte**, et non sous la forme d’abonnement. Une séance peut par exemple être facturée entre 5 et 25 euros. Le modèle économique s’avère avantageux, en raison du faible nombre de salariés et d’un besoin moins important d’équipements, note Meredith Poppler, la vice-présidente de l’International Health, Racquet and Sportsclub Association (IHRSA), dans le journal *Les Échos*. La personnalisation et la valeur de l’offre se traduisent alors par le **développement de concepts ultra-spécialisés**, parfois brevetés, autour d’une seule activité.

Certaines de ces activités reposent en grande partie sur la performance sportive, voire le dépassement de soi, à l’image de Dynamo. Cette enseigne propose du *cycling indoor*, c’est-à-dire des séances proposant un entraînement complet sur vélo en salle. Dans cette même approche, l’enseigne Barry’s Bootcamp s’est récemment implantée à Paris, en proposant simplement deux offres

dans un seul espace: l’entraînement fractionné de haute intensité (HIIT), composé de 50 % de tapis de course et de 50 % de musculation au sol; ou une séance d’entraînement au sol. La méthode HIIT (ou High Intensity Interval training) a été développée par l’enseigne Orangetheory, née en Floride en 2009. Elle consiste à alterner des phases d’accélération et de décélération sur un tapis, un vélo ou un rameur, en étant équipé d’un cardiofréquencemètre permettant de visualiser le rythme cardiaque sur un écran. Une séance d’une heure pourrait permettre de brûler entre 500 et 1 000 calories. Inspiré par cette méthode, le groupe Orange Bleue a ouvert en 2017, à Rennes, sa boutique gym nommée Mon Club Burning.

À l’inverse, des boutiques gym développent des concepts permettant de **pratiquer le sport dans une approche plus douce**, comme avec l’Electro Myo Stimulation. Cette technique, qui repose sur l’électrostimulation, offre des résultats équivalents à quatre heures de sport classiques, en 25 minutes. Ce segment compte plusieurs enseignes: BodyHit, My Big Bang, MyoTec.

LE DÉVELOPPEMENT D’UNE OFFRE FAMILLE

La segmentation du marché se traduit également à travers le ciblage de la clientèle. Encore marginale, une offre dédiée aux familles émerge en France. Liberty Aqua Fitness & Kids, enseigne franchisée dédiée au sport santé, a par exemple adopté un double positionnement, sur la famille et les plaisirs nautiques. Elle propose une offre dédiée aux adultes et aux enfants via une offre bébés nageurs, kids fitness (de 3 mois à 12 ans) et des salles équipées d’appareils adaptés à la psychomotricité des enfants. Elle propose même l’organisation “d’anniversaire aqua” ou “fitness”.

De son côté, l’enseigne GoBybyGym déploie une large offre (gym éveil, baby judo, kids yoga, etc.) dans une vingtaine de salles dans toute la France.

Source: Le Nouvel Économiste, mai 2019.

La boxe rencontre le succès

Les salles de boxe anglaise et de boxe fitness, profitant de la démocratisation de l'activité loisir de cette discipline ainsi que de sa féminisation, jouissent d'une belle dynamique. Elles attirent un public mixte, âgé en moyenne de 20 à 40 ans, auprès duquel elles commercialisent des abonnements à l'année entre 350 et 2 000 euros, ou des cours à l'heure de 60 à 120 euros, selon *Sport éco*. Dans ce contexte, les établissements parisiens, tels qu'Apollo Sporting Club (3 adresses parisiennes), Le Temple/Noble Art (2 adresses) ou encore Le Battling Club (3 adresses),

parviennent à développer leur activité, tandis que de nouveaux clubs se créent, comme Boxer Inside. Misant sur des espaces vintage, ces clubs privés visent le développement de communautés tout en apportant de nouveaux services, parfois haut de gamme, tels que le coaching individuel pour Noble Art Club ou l'organisation d'événements extra-sportifs. L'Apollo Sporting Club réfléchit même à lancer sa propre ligne de vêtements et équipements.

La boxe rencontre également un bel engouement dans les salles de sport traditionnelles, de plus en plus nombreuses à proposer une offre autour de ce sport. Orange Bleue a même signé un partenariat avec Enoch Effah (triple champion du monde de boxe) pour déployer l'enseignement spécialisée Nokefa.

Orientées vers la mise en forme, elles souhaitent apporter un gain de temps à leurs clients grâce à l'électrostimulation. Preuve du dynamisme de ce créneau, *Sites Commerciaux* annonçait une importante représentation de cette méthode lors du salon Franchise Expo Paris 2019.

En effet, à l'heure de la tendance du *wellness*, les disciplines visant une pratique sportive sans excès et respectueuse du corps, se développent considérablement. Après le yoga, la zumba ou le Pilates, en 2018 le journal *Les Échos* présentait par exemple le ballet barre. Venue du monde anglo-saxon, cette discipline s'est développée en France depuis le début des années 2010. Pratiquée en studio, elle combine endurance et élégance. Ses pratiquants sont essentiellement des femmes de 25 à 45 ans, provenant d'un milieu socioculturel privilégié et capables d'investir entre 25 et 27 euros par cours. Les abonnements oscillent quant à eux entre 130 et 1 500 euros par mois. Les studios spécialisés autour de cette offre sont déjà nombreux, tels que BarreShape, FitBallet, Body Ballet, Mills Barre. L'activité semble encore prometteuse. Non représentées par un organisme les fédérant, chacune des disciplines autour du ballet barre a été déposée à l'institut national de la propriété intellectuelle, commente *Les Échos*.

Qu'ils proposent une pratique sportive visant le dépassement de soi ou simplement le maintien en forme, **les concepts spécialisés misent souvent sur la constitution d'une véritable**

communauté autour de leur discipline, à l'image du crossfit par exemple. Cette pratique, devenue une marque déposée, a notamment fait partie des premiers concepts développés sous la forme de "boutiques studios" aux États-Unis, au début des années 2000. Elle se caractérise par une expérience immersive avec pour objectif de se dépasser sous les encouragements des autres utilisateurs de la Box (le lieu où se pratique le crossfit). Dans ces communautés, les coachs jouent un rôle clé, pouvant même délivrer des conseils de développement personnel, note le journal *Les Échos*. L'enseigne de cycling Dynamo met en avant sur son site Internet ses efforts portés sur la sélection et la formation de ses coachs, au "charisme et à l'énergie" motivantes. Chacun d'entre eux accorde même chaque mois une interview exclusive sur le site. Aux États-Unis, ce phénomène a contribué au fort développement du yoga sous la forme de boutiques studio. "Dans un paysage concurrentiel, les studios de yoga tirent leur épingle du jeu avec un discours teinté de religiosité", note la journaliste Anaïs Moutot. Le nombre de personnes pratiquant cette discipline y a connu une forte croissance en quelques années, favorisant le développement de nombreuses franchises, ainsi que l'intérêt des investisseurs. Le format des boutiques studio représente dès lors un avantage économique, les pratiquants étant prêts à payer cher pour un cours ou à acheter des produits dérivés.

Transformer la salle de sport en lieu de vie

À travers une offre **mêlant sport et bien-être**, l'enseigne Chez Simone, créée en 2016, illustre une nouvelle approche des salles de fitness, qui se transforment désormais en lieux hybrides. Ce concept repose sur les trois piliers "bien bouger, bien manger et bien vivre", comme l'explique sa fondatrice Julie Strat, dans *Sport éco*. Elle propose aux Parisiennes de venir faire du sport dans un appartement aménagé en plusieurs unités, rue Saint-Denis. Celui-ci comprend deux espaces dédiés au sport, une cuisine, plusieurs petits salons où il est possible de travailler ou d'organiser des réunions, des salles de bains et un espace pop-up, dans lequel sont accueillis de jeunes marques, créateurs et concepts. Le lieu est ouvert toute la journée, y compris en dehors des créneaux des cours. "Nous cassons les codes des lieux existants à Paris. Nous souhaitons établir des passerelles entre les disciplines, remettre de l'humain dans le quotidien des gens, et surtout dédramatiser le *healthy living*", précise la fondatrice. Son modèle économique repose sur des cours vendus à l'unité ou des packs avec un tarif dégressif afin de ne pas freiner les pratiquants qui ne souhaitent pas s'engager sur le long terme. Sa démarche vise à **"proposer une alternative à des personnes qui souhaitent consommer le sport différemment**, décloisonner leurs modes de vie, créer du lien et reprendre du plaisir dans leur pratique".

Les années 2017 et 2018 ont vu naître d'autres projets de ce type sur le marché parisien. Reebok a par exemple inauguré son Sds with Reebok (Sds pour "salle de sport"). Aux allures de loft, l'établissement comprend une salle de sport, un lieu de vente et un espace mêlant art et culture. Il propose également un Wojo Spot, déployé en partenariat avec le spécialiste des solutions de coworking

Wojo. Après des débuts positifs, Reebok envisageait en mars 2018 un développement du concept, mais sans projet concret. Positionné haut de gamme, l'établissement Blanche, ouvert en 2018 par Franck et Elie Benzaquen, propose une offre dédiée au bien-être, avec des salles de sport (cycling, Pilates, yoga), deux restaurants, un bar et une salle de projection.

Permettant le partage et ouvrant les participants à de nouvelles expériences, **ces espaces sont rebaptisés "Social club"**. La Montgolfière, ouvert en 2018 près du Canal Saint-Martin à Paris, se définit ainsi comme "le premier social club parisien où le sport s'associe à l'art, la culture et le bien-être. Plus qu'une salle de sport, une seconde maison où la convivialité et l'hédonisme forment un nouvel art de vivre." Sur 2000 m², l'établissement propose des cours de sport (boxe, acroyoga, boot-camps). Il comprend également un étage dédié à la relaxation grâce à son sauna, son hammam et ses cabines de massage. Il dispose aussi d'un espace de coworking, d'un restaurant proposant une cuisine saine et gourmande, et d'un bar. Tout au long de l'année, il organise des événements culturels variés: concerts, expositions temporaires et ateliers.

Bien qu'ils soient difficilement reproductibles dans les salles de sport traditionnelles en raison de leur business model particulier, comme l'explique Julie Strat, fondatrice de Chez Simone, ces concepts récents permettent toutefois d'imaginer **un nouveau type d'établissement porté par la tendance du bien-être, offrant une approche globale** à travers notamment le sport, la restauration et le lien social.

BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL : UN SECTEUR ATTRACTIF EN QUÊTE DE LÉGITIMITÉ

Un petit marché complexe, mais à potentiel

Évalué à près de 48 milliards de dollars dans le monde, selon les données du Global Wellness Institute (GWI), **le marché du bien-être au travail reste faible par rapport à l'ampleur de la problématique** de la perte de productivité et du désengagement généralisé des travailleurs dans les économies occidentales. Alors que les contours de ce marché restent encore difficiles à cerner, le GWI a opté pour une estimation des dépenses faites par les employeurs pour améliorer le bien-être de leurs salariés, ce qui englobe une large variété de services, produits et plateformes.

L'institut estime que **ce marché a augmenté de 4,8 % par an depuis 2015**. Il se concentre en grande partie dans les pays à revenu élevé, en

Amérique du Nord, en Europe occidentale et en Asie. Ensemble, les vingt premiers marchés mondiaux totalisent près de 85 % des revenus. Sans surprise, les États-Unis demeurent de loin le plus grand marché, avec 15,68 milliards de dollars de revenus en 2017. Toutefois, **l'Europe se place en tête des grandes régions du monde** en comptabilisant 17,74 millions de dollars contre 17,56 pour l'Amérique du Nord. En 2015, l'ordre de tête était inversé entre les deux zones.

Avec 2,28 milliards de dollars en 2017, **la France se situe au cinquième rang mondial**. Elle est devancée par deux pays européens, le Royaume-Uni (3,54 milliards de dollars) et l'Allemagne (3,54 milliards de dollars). L'écart de revenus avec ces deux pays peut laisser penser que le marché français possède encore un potentiel de développement.

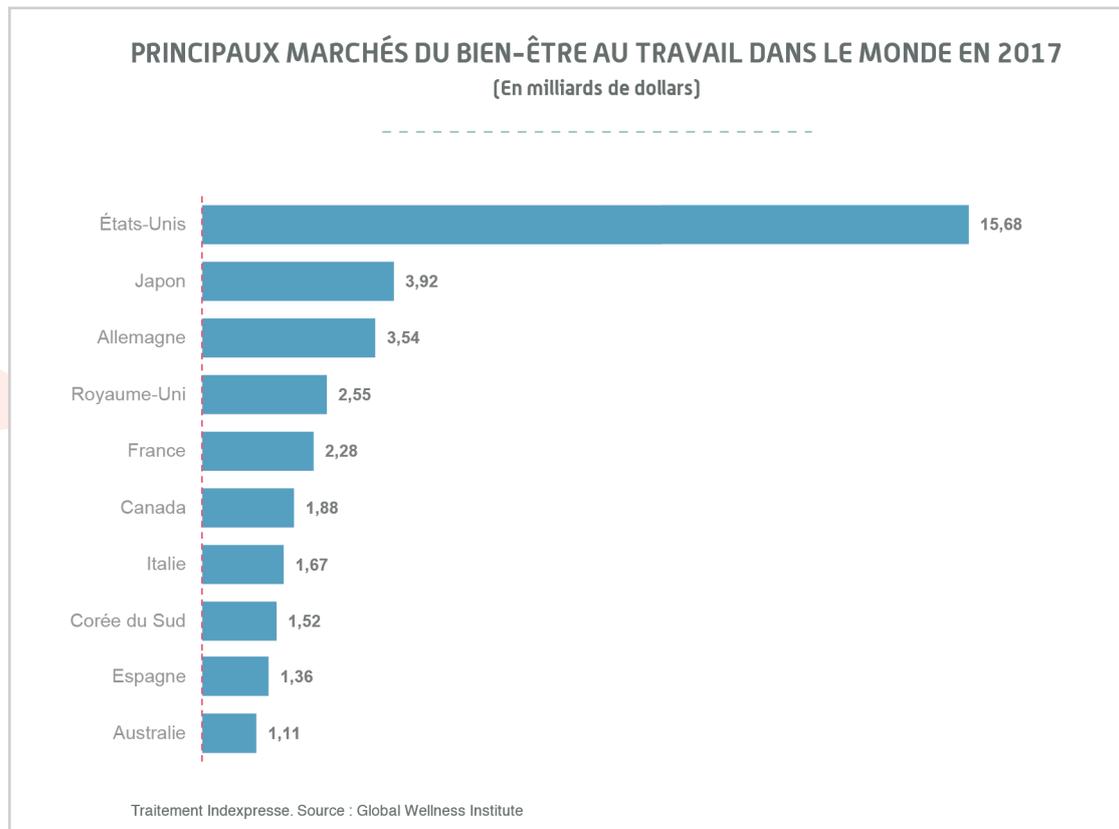
Selon les tendances de développement identifiées par le GWI, à l'avenir les discussions sur le mieux-être au travail dans le monde ne devraient plus être axées sur l'atténuation des maux liés au travail. En revanche, elles devraient se renforcer sur les questions **de la motivation, de l'engagement, de la créativité et des capacités cognitives**. Quatre grandes tendances ont été identifiées par l'organisme dans le cadre de ce qu'il appelle la *"thrive" revolution* ou révolution de l'épanouissement. Tout d'abord, les employeurs admettent désormais que **l'épanouissement est essentiel à un succès durable** des organisations. Les évolutions technologiques, économiques, culturelles et démographiques amènent à une redéfinition de la signification du travail, qui devient avant tout une expérience humaine au sein de laquelle le potentiel humain et collectif se trouve valorisé. Dans

MARCHÉ MONDIAL DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL
(Dépenses par région en milliards de dollars)

	2015	2017
Europe	16,10	17,74
Amérique du Nord	16,16	17,56
Asie-Pacifique	8,41	9,29
Amérique latine Caraïbes	1,23	1,31
Moyen Orient Afrique du Nord	1,12	1,29
Afrique sub-saharienne	0,28	0,33
Total	43,29	47,52

Traitement IndexPresse. Source : Global Wellness Institute

BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL : UN SECTEUR ATTRACTIF EN QUÊTE DE LÉGITIMITÉ



le même ordre d'idée, l'environnement de travail doit être adapté à un contexte de leadership clair, où chacun connaît ses objectifs, ainsi que ceux de l'entreprise. Le **leadership devient conscient ou responsable**, en prenant en compte l'aspect humain, le bien-être des employés, les moyens technologiques dans lesquels investir, et plus seulement les résultats ou les profits générés. Ce même environnement devra aussi s'assurer de la

bonne inclusion des femmes en son sein, **la vraie diversité étant source d'innovations et de performance**. Enfin, la prise en compte du bien-être mental devra devenir de plus en plus individualisée. L'évolution des technologies et des découvertes scientifiques devrait faciliter la réalisation de diagnostics personnalisés pour la mise en place de **solutions de bien-être adaptés à tous et à chacun**.

UNE PRÉOCCUPATION RÉSERVÉE AUX ÉCONOMIES AVANCÉES

Moins de 10 % de la main-d'œuvre mondiale bénéficie d'initiatives de mieux-être au travail. La majorité des travailleurs sont plus soucieux de répondre aux besoins de base, tels que l'obtention d'un salaire vital, la stabilité de l'emploi, la sécurité au travail, et un accès aux soins de base.

Source : GWI.

Des salariés en attente, des entreprises à convaincre

Vers une culture du bien-être au travail

Selon une étude BVA réalisée début 2018, le **bien-être au travail s'avère la priorité numéro un des salariés** français (59 %), juste devant le pouvoir d'achat (58 %) et les conditions de travail (56 %). Avec la présence croissante de **la génération des millennials** dans les entreprises, les attentes des salariés se transforment et s'orientent de plus en plus vers des questions d'épanouissement, de bien-être et de qualité de vie au travail. "Le bien-être est une préoccupation des salariés, mais il ne faut pas oublier que le sujet est entré dans les entreprises en 2005 suite à la médiatisation des suicides [à France Télécom]", rappelle Olivier Tirmarche, expert intervenant à Sciences Po. À la suite de ces événements dramatiques, le législateur s'est saisi de cette problématique et la réglementation a évolué à partir de 2008. En 2010, les entreprises de plus de 1 000 salariés ont dû procéder à une évaluation et à la mise en place de plans de prévention des risques psychosociaux. Le risque juridique a alors supplanté la volonté managériale. En 2010, Henri Lachmann, président du conseil de surveillance de Schneider Electric, Christian Larose, vice-président du Conseil économique, social et environnemental, et Muriel Pénicaud, directrice générale des ressources humaines de Danone, publiaient le rapport *Le bien-être et l'efficacité au travail* présentant dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail. Selon ce document, le facteur humain et la santé des salariés feraient partie intégrante de l'évaluation des performances des entreprises, en plus des résultats économiques. Autonomie, dialogue, valorisation, accompagnement sont autant de termes qui jalonnent le rapport en vue de guider les entreprises **vers une culture du bien-être au travail**. Propices à l'épanouissement des salariés, un environnement et des conditions de travail agréables

permettraient **d'améliorer l'efficacité au travail et de lutter contre l'absentéisme**. En France, le coût caché de l'absentéisme représenterait 107,9 milliards d'euros par an, selon une étude réalisée en 2018 par l'Institut de socio-économie des entreprises et des organisations (Iseor) pour le compte du think tank Institut Sapiens. Ramené à l'échelle du salarié, le coût moyen serait de 4 059 euros par an. En dehors des absences dites inévitables (congés maternité, maladies, accidents du travail...), les causes de cet absentéisme semblent notamment liées à des conditions de travail dégradées, une perte de sens croissante et à un manque de considération fortement ressenti par le salarié. Pour les auteurs de l'étude, l'amélioration de la qualité de vie au travail s'impose comme l'une des nécessités pour lutter contre ce phénomène, fidéliser ses collaborateurs, en attirer de nouveaux et assurer une meilleure croissance aux organisations.

En plein cœur des réflexions menées sur le sujet en 2008, un article des *Échos* revenait sur **l'essor inédit des demandes en provenance des salariés pour des formations en développement personnel**. La directrice du département management et RH de l'organisme de formation Demos, Blandine Legrand, indiquait alors que cette catégorie de formations tirait fortement l'activité de son entreprise grâce une croissance annuelle de 20 % observée sur ce segment. Augmentation également visible chez son concurrent Cegos, dont le nombre de demandes avait doublé entre 2005 et 2008, alors qu'il avait déjà été multiplié par deux au cours des cinq années précédentes, selon Alain Duluc, le responsable du pôle développement personnel. Cette dynamique était étroitement liée à **la montée en puissance du DIF** (droit individuel à la formation), qui a créé la possibilité pour les employés de faire des demandes de

formation spontanées, en lien ou non avec leurs activités professionnelles. Déjà, l'efficacité des formations était mise en question, à la fois par les employeurs et les professionnels de santé, certains redoutant qu'elles ne soient pas "à la hauteur de l'enjeu". Pour les organismes de formation, "pas question de se prendre pour des psys d'entreprise", soulignait Blandine Legrand. L'objectif était de développer "une approche purement professionnelle de ces activités" ce qui a eu pour effet de développer ce segment de marché. Huit ans plus tard, le DIF a cédé sa place au CPF (compte personnel de formation), mais "il n'a rien changé aux usages" souligne *Les Échos*. Si les demandes de formations en langues et sécurité/qualité se placent en tête, **celles concernant le développement personnel restent toujours soutenues.**

Elles occupent entre 8 et 9 % du marché de la formation, lui-même estimé à 32 milliards d'euros. En janvier 2019, le cadre de la formation professionnelle a de nouveau évolué avec l'entrée en application de la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel. Les droits à la formation ne sont plus comptabilisés en heures mais en euros. Surtout, la liste des formations éligibles au CPF s'élargit et s'émancipe de la dépendance à la branche professionnelle et au lieu de travail. Aux côtés des formations professionnalisantes, ce référentiel inclut des modules en lien avec le développement personnel (gestion du temps, gestion du stress, affirmation de soi). Cette évolution devrait permettre de **confirmer et accompagner la progression de la demande.**

La démocratisation de nouvelles pratiques

En une dizaine d'années, la prise en compte du bien-être s'est donc naturellement développée dans les entreprises, faisant émerger avec elle de nouvelles pratiques et **de nouveaux métiers, comme celui de Chief Happiness Officer (CHO)**. Né dans les bureaux des entreprises technologiques de la Silicon Valley aux États-Unis, il est apparu en France en 2016 environ, date à laquelle le magazine *Marketing* recensait une vingtaine d'occurrences sur le réseau social professionnel LinkedIn. Positionné à la frontière de la communication interne, des ressources humaines et de l'événementiel, ses missions varient selon les entreprises. Son rôle vise à garantir la cohésion et le bien-être des salariés en organisant des événements dans l'entreprise ou à l'extérieur, en régulant la tension liée aux modifications de la charge de travail, en accompagnant les évolutions de l'entreprise à caractère anxiogène (rachat, déménagement, nouvelle stratégie...) ou en prêtant une attention particulière aux situations individuelles. En 2019, le terme fait l'objet de plus de 500 000 occurrences sur LinkedIn. Ce chiffre témoigne de la montée en puissance de cette fonction, qui se présente comme **l'un des opérateurs-clés de la gestion du bien-être dans les entreprises**, en complément des services de

ressources humaines, du CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) et du futur CSE (comité social et économique), sans oublier les services achats en charge de la gestion des fournisseurs. Ces différents intervenants participent au développement de la demande de prestations de bien-être dans les organisations.

Bien-être mental

À l'instar de l'émergence des CHO, de "nouvelles voies du bien-être" se sont également développées dans les entreprises depuis une dizaine d'années, comme le détaille le magazine *Liaisons sociales*. Méditation, sophrologie, cohérence cardiaque, psychologie positive, relaxation, yoga, qi gong... **les techniques douces ont fait leur apparition au sein du monde du travail** dans le cadre des programmes de prévention du stress et des risques psychosociaux. "Confrontés aux risques psychosociaux (RPS) au milieu des années 2000, ne sachant comment traiter ces questions de mal-être, les employeurs ont investi le thème plus 'positif' de la qualité de vie au travail puis lui ont adjoint, celui du bien-être et même du bonheur", expliquait la journaliste Anne-Cécile Geoffroy. Sanofi, Ubisoft, Léa Nature, Baxter, Maif et

LE COMITÉ SOCIAL ET ÉCONOMIQUE (CSE)

Le CSE, comité social et économique, remplace les représentants élus du personnel dans l'entreprise et devra être mis en place au plus tard le 1^{er} janvier 2020. Cette nouvelle instance représentative du personnel est amenée à se substituer aux actuels délégués du personnel dans les entreprises d'au moins 11 salariés et aux trois instances, délégués du personnel, comité d'entreprise et CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) dans les entreprises d'au moins 50 salariés.

Selon le cas, le CSE est mis en place au niveau de l'entreprise d'au moins 11 salariés, d'une unité économique et sociale (UES) ou au niveau interentreprises. Des CSE d'établissement et un CSE central d'entreprise sont constitués dans les entreprises d'au moins 50 salariés comportant au moins deux établissements distincts.

Airbus font partie des grands noms cités comme les premiers exemples d'entreprises ayant opté pour ce type d'ateliers, pour des salles de sieste, ou encore pour des méthodes de *mindfulness* ("pleine conscience" en français). La pratique de **méditation dite de pleine conscience** consiste en un entraînement de l'esprit à être le plus possible dans l'instant présent, intentionnellement et sans jugement. Après avoir prouvé ses effets positifs en ce qui concerne la réduction du stress, la gestion des émotions et le renforcement du système immunitaire dans le milieu médical, elle s'est ensuite diffusée dans le monde de l'éducation puis dans celui de l'entreprise, d'abord aux États-Unis au début des années 2000. En France, son introduction est plus récente mais elle connaît **un développement continu depuis quelques années**, selon le magazine *Forbes*, même si les employeurs avancent encore avec prudence. Sodexo et la Maif proposent par exemple aux salariés volontaires des ateliers durant plusieurs mois. "La méditation est une pratique et non un outil. Les conditions doivent être réunies pour qu'elle soit transformative, c'est-à-dire pour que les salariés vivent un changement et retrouvent

un espace de confort", précise Thomas E. Gérard, formateur *mindfulness* et dynamiques collaboratives. Parfois circonspects sur l'efficacité de ces techniques, les employeurs optent le plus souvent pour **la stratégie des petits pas**, en proposant ces activités aux volontaires, sans en faire des programmes complets à destination de tous les employés. "Ces actions s'inscrivent dans un plan plus large de promotion de la santé et de la sécurité de nos salariés. Il ne s'agit pas d'imposer quoi que ce soit", explique Roxane Randazzo, la responsable santé, sécurité, environnement chez Airbus Helicopters.

Bien-être physique

Au bien-être mental, les entreprises préfèrent parfois **privilégier le bien-être physique**. Moins délicate pour les salariés, moins difficile à mettre en œuvre et moins nébuleuse du côté des prestataires, la pratique sportive se présente comme un levier plus simple à activer. Au sein de la société WYZ Group, spécialisée dans les solutions digitales pour l'industrie automobile, le sport fait par exemple partie intégrante des relations sociales entre les salariés et avec les dirigeants. "En tant que dirigeants, nous nous devons de faire en sorte que le collectif soit plus que la simple somme des individualités", explique Pierre Guirard, l'un des cofondateurs. "Je suis sportif, j'aime le plaisir du sport et les défis. Si l'on est en grande forme physique, on est aussi plus performant professionnellement. Le sport est une belle façon de fédérer les équipes", complète-t-il. Outre le soutien de plusieurs athlètes dans le cadre du Pacte de performance (un dispositif étatique dédié aux athlètes membres des équipes de France olympiques et paralympiques), 20 salariés sur les 38 que compte l'entreprise se sont fixés des défis sportifs autour de la natation. Deux fois par semaine, en équipes de trois niveaux, collaborateurs et collaboratrices de WYZ se retrouvent dans une piscine de Compiègne (lieu du siège de l'entreprise). Une fois par mois, leurs progrès sont évalués par l'entraîneur, qui leur donne ensuite une feuille de route assortie de consignes d'entraînement. Dans le cas de cette société, le développement de la pratique sportive est étroitement lié à l'appétence personnelle des dirigeants pour le sport.

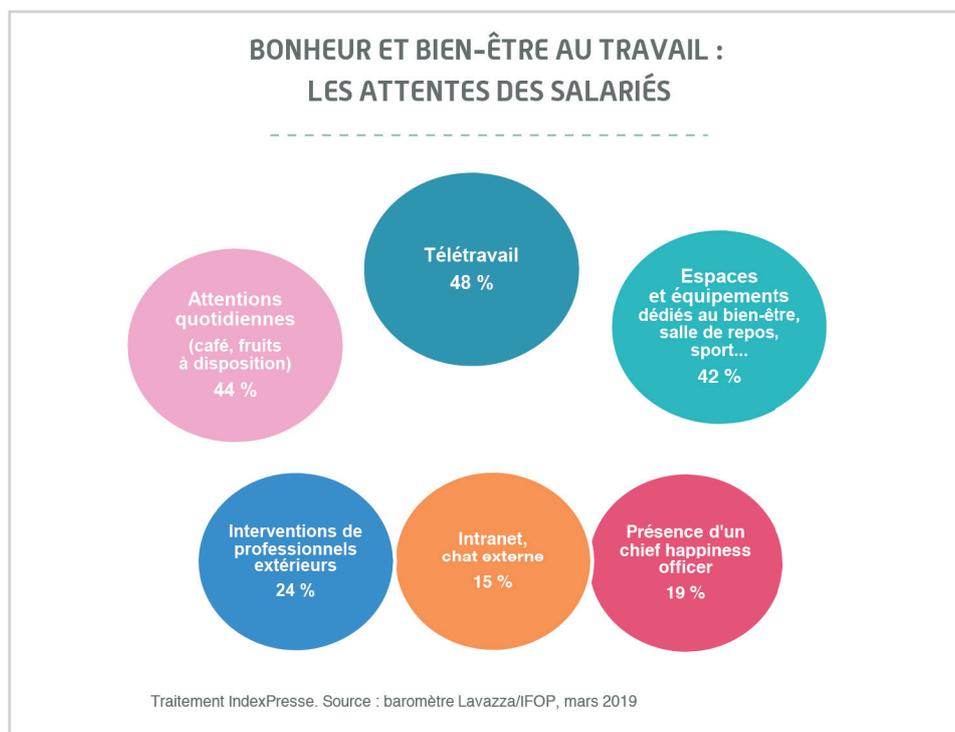
BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL : UN SECTEUR ATTRACTIF EN QUÊTE DE LÉGITIMITÉ

En effet, comme le signale *Entreprise & carrières*, même si 87 % des chefs d'entreprise se disent convaincus des effets positifs d'une activité physique et sportive de leurs collaborateurs sur la compétitivité de leur entreprise, une grande majorité d'entre eux semble avoir **du mal à mettre le précepte en pratique**. Une étude publiée en novembre 2017, réalisée conjointement par le ministère des sports, le Comité national olympique et sportif français, le Medef et l'Union sport & cycle auprès de 265 entreprises de toutes tailles et tous secteurs, montre que 82 % des entreprises interrogées n'ont pas encore mis en place d'initiatives, notamment les PME et les TPE. Par ailleurs, chez 18 % des entreprises qui se disent engagées dans le sport, les activités physiques et sportives ne sont que ponctuelles. Enfin, seules les grandes entreprises semblent mettre à disposition une salle de sport pour les collaborateurs ou rembourser un abonnement à un club de sport. Pour expliquer leur difficulté à développer cette activité dans leurs établissements, les sondés invoquent des locaux inadaptés, un

manque de ressources humaines, un contexte économique et social inapproprié et un manque d'informations sur la pratique sportive en entreprise. Selon eux, des incitations financières, une mutualisation des lieux de pratiques, **un accompagnement extérieur** (avec du conseil notamment) et un engagement de la part des mutuelles pourraient permettre d'améliorer la situation, en particulier dans les petites structures.

Espaces de repos

Parfois non assumés dans les pratiques culturelles des entreprises, les temps de repos ou de sieste font partie des actions mises en œuvre par les employeurs. D'après un baromètre Lavazza/IFOP réalisé en mars 2019, les espaces et les équipements dédiés au bien-être ou au repos font partie des **attentes les plus fréquemment citées** par les salariés français en faveur de l'amélioration du bonheur et du bien-être au travail. "Il peut s'agir, par exemple, de la création d'une salle de repos ou de sieste, dédiée à la microsieste entre 15 et



20 minutes”, indiquait le rapport de 2016 du think tank Terra Nova, qui incitait à l’organisation d’un temps de récupération pendant la journée de travail. Selon *Les Échos*, Renault et Léa Nature sont deux exemples d’entreprises ayant opté pour des espaces de détente. Depuis 2015, les salariés du site du Plessis-Robinson du constructeur automobile ont accès à sept cabines avec un lit chacune et la possibilité de choisir la luminosité. La durée de la sieste y est toutefois chronométrée – pas plus de 20 minutes. Léa Nature propose une salle zen avec quatre transats, des matelas, une lumière tamisée et de la musique douce. L’entreprise a choisi de prendre en compte les pauses dans le temps de travail. Les zones de sieste ou de repos trouvent également leur raison d’être dans les espaces de coworking, qui en font pour certains un facteur d’attractivité et de différenciation.

Ces lieux de détente peuvent faire l’objet d’un aménagement en interne, moyennant l’achat de quelques équipements adaptés. Mais c’est aussi l’occasion pour des prestataires spécialisés d’entrer sur le marché grâce à **des solutions et des concepts innovants**, comme celle de la start-up Siestoune. Créée par un étudiant de l’ESCP, elle propose un meuble de sieste artisanal et éco-conçu, baptisé Jacques en hommage à Jacques

Chirac, grand défenseur de la sieste. Fermé, ce meuble peut faire office de mobilier d’exposition. Ouvert, il se transforme en une sorte de cocon de silence adapté à un moment de sieste, comme l’explique le site Web de l’entreprise.

Bien-être des dirigeants

Autre segment porteur d’activité, le bien-être des dirigeants et des cadres à haut potentiel fait souvent l’objet d’une attention particulière et d’un coaching individuel. Là encore la différenciation entre les professionnels peut se fonder sur l’originalité de la prestation. *Entreprise & carrières* relevait en 2018 l’exemple du coach et dirigeant de Step Ahead Consulting, Laurent Chouraqui, qui associe coaching et course à pied. Pour lui, le *coaching running* permet de sortir du cadre du bureau tout en favorisant l’attention et la clarté de l’esprit. Moins engageant physiquement, il propose également du *coaching and golf*, pour les dirigeants moins adeptes au sport.

En 2015, *Harvard Business Review France* notait déjà que le coaching individuel était l’un des éléments de satisfaction des dirigeants, propres à améliorer leur bien-être.

Le bien-être en entreprise : un facteur d’attractivité plus qu’une source d’efficacité ?

Une étude menée en 2018 par des chercheurs de l’université de l’Illinois, aux États-Unis, tend à démontrer que les *wellness programs* se révéleraient finalement inefficaces en n’améliorant pas le bien-être au travail et en ne diminuant pas l’absentéisme des salariés. Fondée sur une enquête de grande ampleur réalisée auprès des 12 000 employés du campus de l’école, l’étude remet en cause les certitudes qui avaient conduit à la mise en place de ces dispositifs mêlant cours de nutrition, ateliers yoga et autres accompagnements à l’arrêt du tabac. “Les programmes de santé ont été vantés comme des moyens pour réduire les frais médicaux des employés et augmenter leur productivité, en diminuant notamment l’absentéisme”, note l’étude, avant d’ajouter que, au contraire, la dépense moyenne avec le programme frôle 566 dollars par mois, contre 562 dollars avant sa mise en place, comme l’indique *Les Échos Start*.

Ce travail met toutefois en exergue une autre donnée importante : ce type de dispositif n’attirerait pas les personnes pour lesquelles il serait le plus bénéfique, mais plutôt des profils généralement jeunes, en bonne santé et déjà sportifs.

En conclusion, si les *wellness programs* ne créent pas le bénéfice attendu au départ, ils ont néanmoins pour avantage d’être un facteur d’attractivité pour de jeunes professionnels dynamiques. Un atout indéniable pour les employeurs.

Un créneau porteur pour les professionnels de la prestation bien-être

Sous l'effet de la hausse de la demande, plusieurs types de prestataires se sont positionnés sur le marché français depuis le milieu des années 2010. Parmi eux, les **“grossistes du bien-être en entreprise”**, comme les qualifie le magazine *Liaisons sociales*, ont rapidement étoffé leurs catalogues en y ajoutant des ateliers de relaxation, des massages ou même des conférences. Il s'agit par exemple de PassZen Services, Obiance, Les Ateliers durables, La Pause Santé. Tous se présentent comme des partenaires au service du bien-être et de la qualité de vie au travail.

Créée en 2009 par un autoentrepreneur, Michaël Oumedjkane, l'entreprise Obiance s'est spécialisée dès 2011 sur le segment des entreprises. “Je me suis lancé tout seul. L'activité ne demandait pas un gros capital de départ, j'ai pu démarrer avec moins de 10 000 euros”, explique son dirigeant dans *L'Yonne républicaine*. Le principe de son activité repose sur **la mise en relation des clients des entreprises avec les praticiens du bien-être**, et ce dans toute la France, même si le siège de sa société est basé à Sens dans l'Yonne. Ainsi, en 2018, il proposait une quinzaine de prestations à destination des entreprises, que ce soit lors de journées thématiques ou d'interventions récurrentes, tout au long de l'année, à la demande de l'entreprise ou encore des salariés eux-mêmes. Deux facteurs principaux ont permis le démarrage commercial de sa société : la constitution d'un réseau solide, ce qu'il a pu réaliser à travers la Fédération française du massage assis à laquelle il appartient ; et l'obtention de premiers contrats importants avec des grands comptes, comme Carrefour, la SNCF, La Poste et Yves Saint-Laurent. En 2018, son activité générait des bénéfices et elle devrait continuer à être florissante. “La réglementation tend vers davantage d'encadrement du bien-être en entreprises et les demandes de prestations augmentent”, deux signaux favorables au développement du marché pour l'entrepreneur.

À côté de ces grossistes, une multitude de prestataires indépendants ont également cherché à prendre des places : professionnels de santé, coaches, anciens cadres d'entreprise reconvertis en conseillers, pratiquants de shiatsu ou de méditation, etc. Pour eux, entrer directement en contact avec les services ressources humaines ou achats des entreprises peut s'avérer une tâche difficile et chronophage. Afin de faciliter la mise en relation, **des applications et des sites Web se sont créés**, en prenant exemple sur ce qui existait déjà dans d'autres secteurs d'activité. Le Bon Coach, par exemple, se présente comme une place de marché recensant plus de 300 professionnels spécialisés dans la pratique sportive (remise en forme, coaching individuel, préparation physique, boxe, renforcement musculaire, boxe thaïlandaise), le bien-être et le coaching professionnel. Le prix des prestations est fixé par le coach. **La plateforme garantit la fiabilité des coachs proposés** et offre un service de réservation simple et sécurisé. De son côté, LeService (raison sociale : Allis) se décrit comme **une conciergerie digitale du bien-être**, calquée sur le modèle de la plateforme américaine Priv. La start-up a été créée en 2015 par Charlotte Muller et son frère Anthony. En 2018, elle référençait une cinquantaine de professionnels du bien-être et espérait tripler ce nombre en 2019. Même si elle s'adresse aussi aux particuliers, LeService cherche surtout à convaincre les entreprises de moins de 50 salariés, via des abonnements. **Ce modèle B to B a été choisi pour sa**

ARGUMENTS POUR LES PRATIQUES DE BIEN-ÊTRE DANS L'ENTREPRISE

- Stress en baisse, productivité en hausse.
- Forme en hausse, absentéisme en baisse.
- Marque employeur en hausse, engagement en hausse.

Les soft skills, nouvel enjeu du marché du travail

Gestion du stress, esprit d'équipe, organisation, adaptabilité... Ces aptitudes ne relevant pas d'un savoir ou d'un apprentissage de connaissances sont de plus en plus recherchées par les employeurs. Appelées *soft skills*, ces "compétences douces" permettent de s'assurer que la personne recrutée saura s'adapter à un environnement changeant, saura être capable d'innovation et saura développer une culture d'entreprise attractive et productive. Face à ce nouvel enjeu, les établissements de

l'enseignement supérieur développent des ateliers, des sessions de cours ou des travaux de groupe afin de préparer leurs étudiants à ces nouvelles attentes. Au sein de Grenoble École de Management (GEM), par exemple, le Centre Développement Personnel & Managérial (CDPM) regroupe une dizaine de consultants et de coaches certifiés dédiés à l'accompagnement des étudiants dans "l'élaboration de leur projection personnelle et professionnelle", selon le site Web de l'établissement. En 2011, sa consœur Bordeaux École de Management (BEM) proposait elle aussi des modules d'exercices de préparation à l'emploi.

Pour les prestataires du bien-être et du développement personnel, les grandes écoles se présentent comme une potentielle cible clientèle à examiner.

capacité à être rentable plus rapidement qu'un site marchand B to C, dont la montée en puissance nécessiterait d'importants investissements en marketing. Pour les coaches recensés par ces outils, l'intérêt est de disposer d'**une vitrine efficace leur permettant d'accéder à une large cible de clients potentiels**, tout en gardant la main sur les tarifs pratiqués et les prestations proposées.

Qu'elles se portent sur le mental ou le physique, le développement des pratiques de bien-être en entreprise se heurtent toutefois à **l'inquiétude des employeurs quant à leur véritable efficacité**. Du côté des salariés et des observateurs, il s'agit aussi de **s'assurer que ces méthodes ne servent pas d'alibi** ou n'occasionnent pas des questionnements ou des remises en cause plus fondamentales qu'ils ne le souhaiteraient. Pour la plupart des salariés, l'objectif visé se limite à l'amélioration de quelques soucis très concrets de la vie de bureau, comme l'explique le coach en *mindful intelligence* Thomas Emmanuel Gérard: "Les principales attentes des participants concernent la gestion des émotions, la prise de recul et la gestion du stress, ainsi que la découverte d'une nouvelle pratique." Ainsi, chez Volvo, l'inclusion des méthodes cognitives fait l'objet d'une prise en charge réfléchie. "Cette pratique pose forcément des questions. Ne brouille-t-elle pas encore davantage la frontière entre vie professionnelle

et vie personnelle? L'entreprise ne cherche-t-elle pas à se déculpabiliser en renvoyant la gestion du stress à la seule responsabilité du salarié? Oui, la méditation est une façon d'outiller l'individu. Mais cela ne dédouane en rien l'entreprise de sa responsabilité de ne pas générer de souffrance au travail", relève Lise Peillod-Book, la responsable de la learning expertise de l'université du groupe. C'est pourquoi **la quête de performance ne doit pas être le premier ni le seul motif** de la mise en place de techniques de ce type. Pour Julien Pelletier, responsable de la priorité qualité de vie au travail au sein de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), il faut faire "attention à l'idéologie du bien-être et à son approche très individuelle et subjective. L'entreprise risque de se transformer en prestataire d'activités et de ne plus penser à l'organisation et au contenu du travail. À l'Anact, nous croyons plus à l'idéologie du bien faire, qui permet au salarié de gagner en autonomie dans son travail." Du côté des prestataires de services de bien-être, il s'agit donc de **prendre en compte ces réticences ou inquiétudes** pour apporter la réponse la plus adéquate et espérer se positionner sur ce segment.

Balbutiant et foisonnant, ce marché s'avère complexe à saisir mais il présente un fort potentiel. Pour les start-up, coaches et autres intermédiaires

en bien-être au travail, l'enjeu numéro un réside dans **la nécessité de convaincre les employeurs du bien-fondé des techniques**. Par ce biais, les intervenants pourront se défaire de l'image de gadget dont souffrent encore leurs prestations et surtout dépasser l'effet de mode en vue de créer des segments d'activités pérennes et dégager de nouvelles cibles clientèles.

Si les grandes structures se montrent plus enclines à accueillir ce type de prestations, il convient de **ne pas négliger la cible des petites entités**, ces dernières n'étant pas exemptes des préoccupations bien-être, y compris dans les secteurs non tertiaires. Dans le Vaucluse, l'entreprise artisanale Everest Isolation, dirigée par Philippe Million, est un exemple de PME désireuse de prendre soin de ses 36 salariés. Spécialisée dans l'isolation des combles, la société a installé une salle de sport, où intervient un coach sportif, et a instauré des cours de yoga tous les jeudis soir. Elle s'est également équipée d'un terrain de football circulaire et d'un baby-foot. "Je prends en compte l'humain dans l'entreprise, en lui proposant des séances de sport, la visite régulière d'un ostéopathe et d'un masseur, des cours de langue et beaucoup de petites attentions", explique le dirigeant. "La bienveillance et le bien-être de nos salariés font maintenant partie de notre ADN."

Le développement de la filière bien-être au travail

s'avère aussi étroitement lié aux politiques sociales des employeurs. Pour Ouriel Darmon, auteur en 2018 d'une tribune dans la rubrique Le Cercle des *Échos*, **les entreprises se doivent de mener des réflexions globales** pour ne pas risquer de limiter leur politique de bien-être à quelques activités ponctuelles. D'après lui, "faire du bien-être un véritable vecteur de motivation, de préférence et de satisfaction nécessite de l'inscrire durablement dans son modèle de développement. Une stratégie qui peut faire toute la différence! [...] Concrètement, il faut expliquer à ceux qui en bénéficieront en quoi elle consiste, ce qu'elle peut leur apporter, pourquoi elle est proposée et aussi comment elle s'associe à d'autres pratiques." **Afin de les accompagner**, certains cabinets de conseil en gestion se sont emparés de la problématique et développent des programmes spécifiques, comme Technologia et Greenworking. "Nous aidons nos clients à identifier où doivent porter leurs efforts, à définir leur plan d'action en interrogeant leurs salariés. Qu'est-ce qui nuit à leur qualité de vie au travail? Un open space bruyant ou sans intimité? Trop peu d'autonomie? Leur temps de transport?", explique Cécilia Durieu, la fondatrice de Greenworking, citée dans la revue *Le Particulier*. Pour l'ensemble des prestataires du secteur, **le volet du conseil s'impose comme une nécessité** pour guider les entreprises dans leurs démarches.

En Alsace, un centre de traitement du burn-out

À Kientzheim, dans le Haut-Rhin, des chefs d'entreprises locaux ont mis sur pied le Centre d'entraînement pour dirigeants (Credir). Cette initiative, pionnière en France, est spécialement conçue pour les cadres au bord de la rupture psychologique. Au programme : des stages de trois jours, avec sport et dialogue, pour rompre la spirale de l'isolement et du surmenage.

Depuis son lancement en 2013, la structure alsacienne a reçu 350 stagiaires, selon *Le Monde*. La moitié est venue à titre curatif, l'autre à titre préventif. Le tarif est variable et ajusté selon la situation des stagiaires : de 600 euros pour les individus jusqu'à 3 800 euros pour les entreprises. Pendant trois jours, encadrés par une équipe interdisciplinaire de médecins, d'experts en ressources humaines et de coachs sportifs, les stagiaires alternent présentations, entretiens individuels et activités physiques. Chacun bénéficie des conseils d'un encadrant qui a lui aussi vécu des moments difficiles – dépôt de bilan, burn-out, maladie, accident.

Les start-up de la Happy Tech misent sur la technologie pour se différencier

Un écosystème encore en construction

Pour répondre aux enjeux du bien-être au travail, **un nombre croissant de start-up** s'est positionné sur ce marché depuis quelques années. Conscientes de la nécessité de s'allier si elles veulent avoir de réelles chances de convaincre plus largement les employeurs, elles ont rapidement cherché à se regrouper sous la bannière de différentes initiatives, comme le soulignait *IT for business* en septembre 2019.

HappyTech, par exemple, a été créée en janvier 2017 pour **fédérer les acteurs du secteur, et labelliser les start-up** et les entreprises qui apportent une valeur ajoutée dans ce domaine. En 2019, elle regroupe plus de 50 entreprises, réparties dans six catégories d'activité :

- Favoriser les échanges, l'intégration et la communication (holaSpirit, Witivio, Comeet, Wingzy, Effency, Lyyti...).
- Améliorer la santé physique et psychique (Melomind, Happy Quest, Wellness Training, Cleanitud', Adilson...).
- Améliorer l'environnement et les conditions de travail (ID Position, Pickr, Aura, Jamset, Totem...).
- Faciliter le quotidien et l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle (One Conciergerie, Karos, Fidensio, Yoopiesatwork, Déménager Facile...).
- Permettre l'expression des opinions et des ressentis (Bleexo, Bloom at work, Bloomin, Cap Collectif, Zest, Mood Work, Roti.express...).
- Encourager la pratique d'une activité physique (Train Me, Urban Challenge, Kiplin, United Heroes, La Pause Baskets...).

Le label attribué par l'association vise à structurer le marché mais aussi à **aider les entreprises clientes à identifier les solutions** innovantes répondant à leurs problématiques, tout en leur fournissant une forme de **garantie quant au service proposé**. En effet, les start-up candidates à l'attribution du label doivent réunir quatre critères indispensables : avoir une proposition de valeur au service du bien-être, avoir une innovation technologique, disposer d'un client prêt à témoigner des bénéfices de la solution, et être en mesure de fournir des indicateurs de performance.

De son côté, le Lab RH rassemble plus globalement l'ensemble des parties prenantes liées à la promotion de l'innovation RH. Grands groupes, PME, ETI, investisseurs, écoles, universités, laboratoires de recherche, start-up, etc. disposent par ce biais d'**un lieu d'échanges et de rencontres** aptes à favoriser la croissance du secteur et la transformation des organisations. La qualité de vie au travail se place naturellement parmi les thématiques étudiées.

Enfin, le Club des CHO (Chief Happiness Officers), devenu LOptimisme.pro, et le Collectif Performance et Qualité de vie au travail se positionnent eux comme **des réseaux professionnels** propres à faire avancer et circuler les idées. Si le premier recense les "bons outils pour améliorer le quotidien des collaborateurs" et propose donc une liste de start-up présentes sur le marché, le second s'oppose en revanche à toute forme de prospection commerciale en son sein.

Toutes ces structures participent à la construction et au développement de la filière tech appliquée au bien-être au travail. Elles témoignent surtout de **l'effervescence visible dans ce domaine**. Les

start-up identifiées, recensées et accompagnées ont toutes en commun de vouloir utiliser les nouvelles technologies au service de l'amélioration du bien-être au travail. Mais leurs créneaux d'activité se montrent très diversifiés et parfois

incongrus. À l'image de tous les secteurs technologiques en phase de croissance, **la Happy Tech devrait connaître une phase d'ébullition** avant de se recentrer sur les solutions qui se révéleront les plus adéquates et efficaces.

Les segments de la Happy Tech à privilégier

Sport et hygiène de vie

Dans la jungle des solutions technologiques pour le bien-être au travail, celles visant à favoriser la pratique d'une activité physique et améliorer l'hygiène de vie des collaborateurs trouvent un écho favorable auprès des entreprises.

Spécialisée depuis plus de dix ans dans l'installation et l'animation d'espaces de remise en forme au sein des entreprises, la société Wellness training a fait évoluer ses activités depuis 2017 pour élargir sa cible clientèle en incluant la technologie, comme l'explique Michel Rota, le directeur général: "En moyenne, 20 000 salariés s'entraînent chaque jour dans nos salles basées à Carrefour, Sanofi, KPMG, Chanel, Renault Trucks, Safran ou Zodiac. Nous captons 30 % des collaborateurs. En digitalisant notre activité, il y a deux ans, nous avons voulu nous intéresser aux 70 % restants." Son application Well by Wellness Training permet d'établir un bilan de santé de l'individu et de proposer des recommandations personnalisées via des tutoriels et des conseils de coachs, de sophrologues et de diététiciens. Grâce à cet outil, les préconisations peuvent varier selon les profils des salariés et donc s'adapter à tous types d'entreprises. Surtout, Wellness Training peut désormais **s'adresser aux PME n'ayant pas la taille critique** ni les ressources nécessaires pour s'équiper de leur propre salle de remise en forme. Par ce biais, **la mutualisation devient possible** pour les salariés des petites structures qui peuvent bénéficier d'un coach qu'ils pourront retrouver dans un parc public, géolocalisé par l'application.

Avec trois bureaux dans le monde,

60 collaborateurs et un million de membres dans ses communautés, la start-up Sport Heroes se présente, elle aussi, comme un acteur de poids sur le segment de l'encouragement à la pratique sportive. Son idée: inciter à faire du sport en promettant des récompenses. "À l'origine, nous voulions développer une appli pour permettre aux coureurs de cumuler des points", explique l'un des cofondateurs Boris Pourreau. "Nous étions en frontal avec des entreprises comme Nike, Garmin... alors nous nous sommes concentrés sur les cadeaux." Après avoir séduit une communauté de coureurs réguliers, la jeune pousse s'est rapidement diversifiée vers la cible des entreprises en organisant **des challenges à visée humanitaire**. Forte de son succès, elle a créé une entité dédiée, United Heroes, qui a su séduire 200 clients réguliers, parmi lesquels la société Naturex. Son directeur général, Olivier Rigaud, cherchait une manière d'animer les 1 800 salariés de son groupe présents dans le monde entier: "Après quelques semaines, 600 d'entre eux étaient déjà inscrits et

1 million

Le nombre de membres des communautés de la start-up Sport Heroes.

l'on a déjà parcouru plus de 10 000 kilomètres", détaille-t-il dans *Les Échos Executives*. Chacun de ces kilomètres déclenche 50 centimes reversés à la fondation de l'entreprise. Même expérience chez L'Occitane dont les 10 000 salariés sont répartis dans 90 pays. "En deux jours, nous comptons déjà 4 000 inscrits", explique Denis Geffroy, dont le total des distances parcourues durant les trois semaines du challenge sera converti en une somme versée à la fondation L'Occitane. Pour les dirigeants de Sport Heroes, ce segment pourrait représenter à terme la moitié de l'activité de l'entreprise.

Mesurer le moral et l'engagement des salariés

Autre grande famille, les solutions permettant de mesurer l'engagement des collaborateurs se placent, elles aussi, parmi les technologies en vogue. La start-up Supermood propose ainsi une plateforme en mode SaaS donnant accès à une base de **150 questions portant sur les principaux leviers d'engagement**. "En fonction de la réalité de l'entreprise, on travaillera tel ou tel levier. Les métiers de conseil emploient des profils très qualifiés soumis à une forte pression. Les employés de la grande distribution sont, eux, préoccupés par les conditions de travail ou la sécurité de l'emploi", détaille le PDG et cofondateur Kevin Bourgeois. Déjà utilisée par la SNCF, Total, Engie, Boulanger, EDF et Axa, sa plateforme repose sur des algorithmes de *machine learning* pour le traitement des données. Plus ludique et anecdotique, elle offre aussi la possibilité aux salariés d'attribuer des jetons (SuperLike) aux collègues de leurs choix. Une fonctionnalité qui matérialise les interactions et affinités entre les services.

Dans la même lignée, la start-up toulousaine Bleexo propose une application sollicitant les collaborateurs à intervalles réguliers pour **recueillir leurs sentiments vis-à-vis de l'entreprise** et de l'environnement de travail à partir de quatre ou cinq affirmations (par exemple "Je pense que la stratégie de mon entreprise est pertinente" ou "J'ai des relations agréables avec mes collègues"). Une fois anonymisées, les réponses sont traitées grâce à une technologie d'intelligence artificielle

puis restituées aux managers, assorties de conseil sur les types d'actions à mener. Le coût pour l'entreprise se situe entre 1,50 euro à 4 euros par mois et par salarié, selon sa taille. Interviewé par *L'Express* durant l'été 2018, son fondateur Stéphane Waller évoquait les difficultés qui ont jalonné son parcours de création, après un an d'existence. La principale concernait le fait de **trouver le bon associé doté de compétences en développement informatique**, lui-même ne disposant pas de ce bagage. Côté financier, la start-up a pu bénéficier d'une levée de fonds de 500 000 euros, incluant notamment Bpifrance et le Crédit agricole. Pour lui, "c'est une première étape qui va permettre d'améliorer l'interface utilisateur de la solution afin de conquérir et de pouvoir fidéliser les clients." Il cherche en effet à asseoir son activité en France, avant d'envisager un développement européen dans un deuxième temps. En un an, la solution avait déjà su convaincre près d'une centaine de clients.

Santé psychique et innovation technologique

En ce qui concerne la santé psychique des employés, quelques start-up font aussi le pari de l'innovation technologique pour lutter contre le stress et faciliter la relaxation.

Adilson, par exemple, propose **des capsules de relaxation multisensorielle** censées améliorer la productivité en 20 minutes. Ces capsules aux dimensions réduites (2 mètres par 1 mètre) et aux allures futuristes offrent la possibilité de s'isoler pour un moment de repos (microsieste) ou de relaxation. Elles sont équipées de casques à réduction de bruit et proposent de la musicothérapie permettant d'accélérer la déconnexion et d'amplifier la relaxation. Au bout de 20 minutes, une alerte progressive réveille l'utilisateur en douceur. Implantée à Paris, la start-up a été fondée en 2017 par Adil Achibane, après avoir constaté l'inadaptation des locaux des entreprises à la pratique de la microsieste. Déjà adoptée par la SNCF, sa solution devra toutefois **savoir lever les barrières culturelles françaises** pour convaincre les employeurs. Sa participation au salon Viva technology en 2018 devait lui permettre de gagner en

visibilité, de trouver des clients, des partenaires ainsi que des investisseurs.

Le casque d'entraînement antistress Melomind utilise quant à lui les neurosciences, et plus particulièrement le neurofeedback, pour résoudre ce type de problème. Cette technique thérapeutique cherche en effet à **entraîner le cerveau face au stress**, en jouant sur sa plasticité. Créé par la start-up myBrain Technologies et commercialisé depuis 2016, l'outil a été développé avec l'Institut du Cerveau et de la Moëlle Épineière (ICM) et a reçu **le prix de l'innovation** au CES (Consumer Electronics Show) de Las Vegas en 2018. Couplé à une application personnalisée, il permet d'effectuer des séances de relaxation d'environ 10 à 15 minutes combinant une expérience musicale avec l'électroencéphalographie, une méthode utilisée médicalement depuis les années 1950 afin de mesurer l'activité électrique du cerveau. Vendu à un coût élevé (449 euros), le casque ne se limite pas à un usage en entreprise et peut être acquis par des particuliers. Toutefois, la start-up propose **une offre commerciale spécialement dédiée au monde du travail**, qui comprend la mise à disposition de casques, l'attribution de licences utilisateurs et des services personnalisés. "Nous proposons une formation initiale, un SAV pour le suivi et l'édition d'un rapport anonymisé", précise Yohan Attal, docteur en imagerie cérébrale et traitement du signal, et cofondateur de myBrain Technologies.

Toujours dans le domaine des neurosciences, l'application My Mental Energy Pro travaille sur la prévention de la surchauffe mentale et du stress, afin d'aider les utilisateurs à gagner en concentration et en bien-être au travail. Elle a été lancée en 2016 par Jean-Christophe Beau, ancien élève d'HEC Paris, en collaboration avec le docteur en psychologie cognitive Gaël Allain. Les utilisateurs de l'application sont invités à réaliser un "autodiagnostic d'énergie mentale", après quoi le système leur propose de courts exercices personnalisés, conçus par des experts en neurosciences, des sophrologues, etc. Disponible sur Apple Store et Google Play, **l'application est payante pour les entreprises**, sous la forme d'un abonnement annuel de 50 euros par salarié utilisateur. En 2018, la start-up a réalisé 200 000 euros de chiffre d'affaires, selon le magazine *Capital*, et a su convaincre de grands comptes comme Bouygues,

Renault ou Engie.

Lauréate 2019 du réseau Entreprendre Val-de-Marne, la jeune pousse Serenity utilise **la combinaison de la réalité immersive et des méthodes classiques de relaxation** pour sa solution. Là encore, son usage ne se limite pas au monde de l'entreprise, mais s'adapte à ses contraintes en permettant d'effectuer des séances autonomes en immersion visuelle et sonore, réalisables facilement sur les temps de pause classiques, pour agir efficacement sur le stress et ses effets autour d'objectifs ciblés: déconnexion, développement personnel, détente physique... Pour son fondateur, Marc Guillaumet, l'accompagnement et **l'encadrement fourni par le réseau Entreprendre Val-de-Marne s'est révélé comme un atout** de poids dans son parcours de création: "Réseau Entreprendre génère de l'énergie. Pouvoir rencontrer des chefs d'entreprise dans un contexte neutre, bénéficier de leur point de vue extérieur et de leurs conseils désintéressés est un réel plus, qui vous rend plus confiant dans votre capacité à affronter les barrières qui jonchent la route de la croissance. Le tout dans un contexte de bienveillance et de réelle entraide, dont le seul but est de vous préparer, jeune entreprise, à négocier au mieux les passages difficiles des premières années. Ce parcours permet également de se forger un réseau, avec des personnalités différentes et des compétences variées qui vous donnent des éclairages instructifs: votre propre jugement permet ensuite de capitaliser sur les pistes et les idées qui vous semblent le plus applicable à votre cas particulier." Son tarif accessible (1 euro par mois et par employé) permet à Serenity d'acquérir 40 clients par an, en France uniquement pour l'instant.

Moins innovante mais néanmoins technologique, la start-up Orosound développe des solutions antibruit pour favoriser la concentration. Son casque (Bluetooth) intra-auriculaire tour de cou à mémoire de forme d'un genre nouveau permet à l'utilisateur de choisir le degré de réduction du bruit grâce **une nouvelle technologie brevetée par ses soins: l'annulation sélective de bruit**. Pour les entreprises, en 2020, Orosound prévoit d'accompagner sa solution d'une application permettant d'identifier les sources des nuisances sonores au travail en vue de les atténuer au maximum.

Vers des coachs 2.0

D'une manière générale, les solutions conçues par les start-up se positionnent comme des accompagnateurs de l'entreprise dans sa prise en charge du bien-être des salariés. Elles se limitent rarement à la vente d'un objet ou d'une application, et se dotent de **services associés pour une prestation de plus en plus globale**. Face à l'effervescence de la Happy Tech, dont les exemples cités précédemment ne sont qu'un échantillon, la proposition d'**une solution tout-en-un** peut permettre de se différencier auprès d'acheteurs confrontés à une offre pléthorique et peu lisible.

Dans ce domaine, la jeune entrepreneuse franco-suisse Marie Schneegans semble se démarquer avec sa start-up Workwell, créée en 2017 en collaboration avec Paul Dupuy. Sa plateforme disponible via une application **centralise tous les services liés à la vie au travail**: services internes à l'entreprise (cours de yoga, petites annonces...), fonctionnalités des locaux (réservation de salles de réunion, manuels pratiques, menu de la cantine...), services externes (livraison de repas...). Elle dispose également d'un service de messagerie à travers lequel les salariés échangent, forment des groupes d'intérêts et vivent des moments de convivialité (footing, yoga, déjeuners du mercredi...). Dans un article du magazine *Challenges*, elle revient sur les détails de son parcours d'entrepreneuse, qui démarre à 21 ans alors qu'elle est encore étudiante à l'université Paris Dauphine. Lors d'un stage au sein d'UBS, elle constate que la mise en relation des salariés entre eux s'avère difficile et imagine l'application Never Eat Alone pour connecter les gens à l'heure du repas. Rapidement convaincus, les utilisateurs ont exprimé leur besoin d'avoir accès à d'autres options: "Nous avons donc créé Workwell, une plateforme qui centralise tous les services liés à la vie au travail. Certains sont créés en interne par nos entreprises clientes, d'autres proposés par nos 200 partenaires comme John Paul pour la conciergerie, Babilou pour la crèche, Karos pour le covoiturage, Elixir pour le menu du restaurant...", explique-t-elle. Très vite, de grands comptes français et internationaux ont fait partie

de la liste des clients de la start-up, dont le chiffre d'affaires visé devait atteindre plusieurs millions d'euros en 2018. Marie Schneegans signale que **son entreprise était rentable avant même sa première levée de fonds** de 3 millions d'euros.

À l'occasion d'un long article consacré à la success story de la jeune femme, le magazine *Forbes* souligne les particularités du business model choisi au lancement de l'entreprise. Contrairement aux codes habituels des start-up, la dirigeante n'a pas voulu lever des fonds et **a misé avant tout sur la réussite commerciale de sa solution**: "Notre idée de départ était de vendre notre produit à nos clients et de faire grossir notre équipe (qui compte aujourd'hui une quinzaine de salariés) grâce à l'argent de ces ventes", explique-t-elle. Grâce à l'appui de Myra Braganti, utilisatrice et connaissance avertie des réseaux professionnels, elle se familiarise avec les codes du démarchage et parvient à **séduire ses premiers grands clients** (Engie, Vinci et Allianz). À cette première vague de grands comptes s'ajoutent près de la moitié des entreprises du CAC 40 (Orange, BNP Paribas, Danone...) ainsi que des universités françaises et des institutions étrangères renommées (MIT et Cornell notamment). Avec 40 à 90 % de salariés utilisateurs, tous se montrent convaincus de l'intérêt de l'application pour laquelle ils déboursent entre 1 000 et 10 000 euros par mois, selon la taille de l'entreprise. Le pari commercial est réussi et l'entreprise peut alors travailler à sa croissance, en France et à l'international, en faisant désormais intervenir des partenaires et des investisseurs, comme le groupe de restauration collective Elixir. Avec l'arrivée d'Unibail-Rodamco dans le capital de l'entreprise en 2018, Workwell s'oriente désormais **vers de nouvelles options stratégiques**, en travaillant "en amont avec les foncières et les opérateurs immobiliers, en fixant un prix d'utilisation de son service par mètre carré et par an". Son objectif, selon les mots de Marie Schneegans, est de devenir le leader des logiciels de bien-être au travail, "un marché gigantesque d'environ 10 milliards d'euros", le tout **sans renoncer à son indépendance**.

DÉVELOPPEMENT ET BIEN-ÊTRE DE LA PERSONNE : L'ENJEU DE LA SINGULARITÉ

Un secteur foisonnant en quête de professionnalisation

Des métiers diversifiés encore peu reconnus

Sur la plateforme Orientation pour tous mise en œuvre par l'association Centre Inffo (sous tutelle du ministère du travail), la catégorie du développement personnel et du bien-être de la personne recouvre en 2019 **une large palette de métiers** regroupés sous les appellations suivantes : conseiller en aromathérapie, intervenant en auriculothérapie, intervenant en kinésiologie, sophrologue, conseiller en phytothérapie, énergéticien, conseiller matrimonial, intervenant en iridologie, relaxologue, conseiller ou coach en développement personnel, praticien en shiatsu, conseiller en herboristerie, intervenant en étio-pathie, intervenant en bioénergie, intervenant en médecine chinoise, praticien en reiki, intervenant en réflexologie plantaire, conseiller en naturopathie.

L'activité de ces métiers peut être réalisée au sein d'entreprises, de commerces, d'associations... ou bien en tant que **travailleur indépendant** (à domicile, dans les entreprises, dans des locaux professionnels dédiés). Cette formule est actuellement la plus répandue. Pour cette catégorie, les compétences spécifiques et techniques (communication, techniques de relaxation ou de coaching, pratiques naturelles, psychologie, écoute, etc.) ne suffisent pas. Les professionnels doivent aussi disposer de connaissances en matière comptable, administrative et de gestion d'entreprise.

Accessibles pour la plupart sans diplômes particuliers, ces métiers doivent être différenciés des professions de santé et ne doivent en aucun cas

se substituer à une consultation médicale, sous peine de s'exposer à des sanctions pour pratique illégale de la médecine. Toutefois, des formations spécifiques peuvent en faciliter l'exercice, certaines conduisant d'ailleurs à l'obtention de **diplômes nationaux propres à en légitimer l'existence**. Les sophrologues sont ainsi officiellement reconnus depuis 2012, les masseurs sous le vocable de "praticiens bien-être" depuis 2014, les réflexologues et spécialistes du shiatsu depuis 2015. À l'inverse, il n'existe aucun diplôme d'État pour les professeurs de yoga par exemple.

Afin de combler les manques, commencer à structurer les filières et légitimer les professionnels sérieux, **des fédérations se mettent en place**, avec la délivrance de labels ou de certifications. La Fédération française du Nâtha-Yoga dispense par exemple des diplômes maison et offre à ses adhérents d'être recensés sur son site Web. De son côté, la Fédération française de sophrologie a pour but de fédérer les sophrologues et de leur apporter une information complète (méthodologique, fiscale, professionnelle...). Créée en 1995, elle est aussi un opérateur de liaison entre les professionnels et les usagers, via l'organisation de stages, la création de groupes de réflexion, l'organisation de rencontres, la publication d'un bulletin trimestriel et l'édition d'un annuaire national des sophrologues. Elle a également rédigé **un code éthique et déontologique** auquel adhèrent les sophrologues titulaires. La cotisation annuelle s'élève à 43 euros pour les adhérents. Même fonctionnement pour la Fédération Française de Shiatsu Traditionnel (FFST), qui propose un

référencement à ses adhérents et des services complémentaires comme une assurance professionnelle collective négociée pour eux.

Un parcours de créateur d'entreprise classique

Pour les professionnels indépendants, s'installer en tant que sophrologue, relaxologue, masseur ou professeur de yoga s'apparente à un **parcours classique de créateur d'entreprise** individuelle. Comme le souligne la Chambre syndicale de la sophrologie, ce type d'activités ne nécessite pas un investissement financier important et peut s'adapter assez bien au statut d'autoentrepreneur. Après avoir identifié le concept qui saura s'adapter le plus à ses compétences, le professionnel doit cependant monter un business plan rigoureux, comme en témoigne le sophrologue Thierry Régnier: "Le BP a été à l'ordre du jour de mon projet de fin de formation de sophrologue. J'ai en parallèle suivi le stage '5 Jours pour Entreprendre' dispensé par la CCI de l'Essonne qui m'a donné tous les outils pour réaliser le BP de manière

exhaustive. Il a ensuite été contrôlé par mes formateurs ainsi que par ma conseillère en démarrage d'activité dans le cadre de mon accompagnement individuel."

Au cœur de cette étape, il s'agit surtout d'**analyser la concurrence existant sur un secteur géographique délimité** en se fondant sur des données librement accessibles comme le nombre de professionnels recensés sur Les Pages Jaunes, les sites Web vitrine des professionnels ou les listings d'entreprises détenus par les chambres de commerce et d'industrie locales.

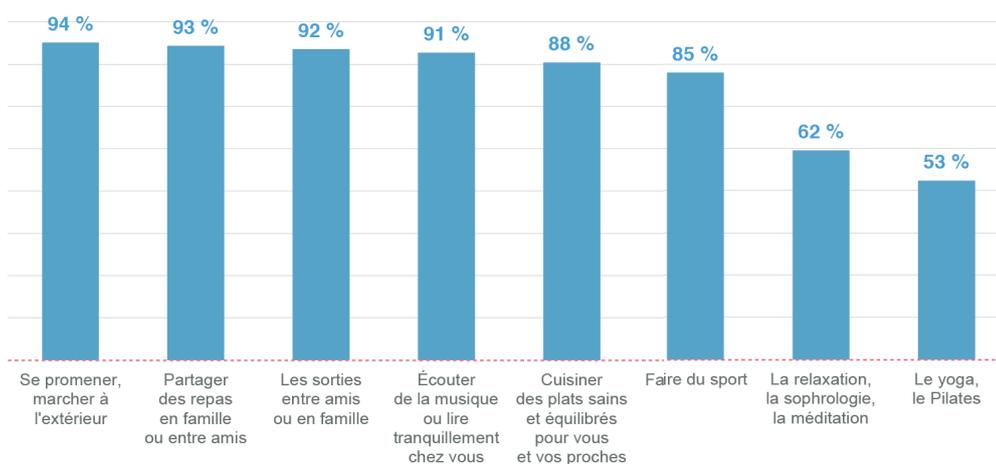
Référencement, réseautage et prospection

La simplicité d'accès aux disciplines du développement et du bien-être de la personne ont favorisé

10485

Le nombre de sophrologues membres adhérents de la Chambre syndicale de la sophrologie.

ACTIVITÉS SUSCEPTIBLES D'AMÉLIORER LE BIEN-ÊTRE DES FRANÇAIS



Traitement IndexPresse. Source : BVA, septembre 2018

l'installation de dizaines de milliers de professionnels, toutes branches confondues. Ce foisonnement participe à la nébulosité du secteur et crée **une forte pression concurrentielle** entre les praticiens et intervenants. "Pour me faire connaître, j'ai opté pour **une stratégie de référencement renforcée**, une demande d'avis positif sur Google Maps ou les Pages Jaunes auprès de mes patients, mais également la publication régulière d'articles sur différents canaux", explique Thierry Régnier. "Le bouche-à-oreille est long et il est aussi important de se faire connaître auprès des prescripteurs locaux (boulangeries, médecins, coiffeurs...). J'ai aussi choisi d'investir sur Doctolib qui m'apporte de nouveaux clients tous les mois. Je suis à l'affût de ce qui me rapporte plutôt que de ce qui me coûte dans un premier temps. J'ai trouvé des locaux que je peux louer à l'heure à Paris et à Issy-les-Moulineaux me permettant de développer l'activité. Pour me différencier des praticiens, j'ai choisi de jouer sur ma personnalité puisque nous sommes tous singuliers, alors autant jouer à fond sur ce en quoi je crois, tout en gardant un œil sur ce qui se fait."

À l'instar de Google Maps, Google My Business

et des Pages Jaunes, le volet digital offre des possibilités de référencement vastes, sans oublier la force de communication des réseaux sociaux LinkedIn et Facebook. Il doit toutefois s'inscrire dans **un objectif de réseautage plus large**: amis, famille, relations de travail, partenaires privés ou institutionnels (cliniques, entreprises, commerçants...), médias locaux (presse locale, radios, supports associatifs, journal des mairies...). "Mon approche commerciale est plutôt auprès des prescripteurs, je prends un annuaire et je passe des coups de téléphone pour rencontrer des gens. Par exemple, cela m'est arrivé de rencontrer des médecins pour leur proposer de travailler en complémentarité. Certains apprécient la démarche et me rencontrent, d'autres sont plus méfiants et refusent. Le travail est lent et laborieux mais il porte ses fruits", explique Erwan Bizien, un psychopraticien et sophrologue parisien. "En ce qui concerne les entreprises, je fais du démarchage via mon réseau, surtout grâce à LinkedIn. J'ai, par exemple, des contacts qui parlent de bien-être au travail, alors je réfléchis comment je peux apporter quelque chose à l'entreprise. Il y a des besoins partout", conclut-il.

Opter pour un concept différenciant : quelques exemples

Prestations spécialisées, programmes pluridisciplinaires, choix inédits, environnements insolites... Afin de parvenir à se démarquer dans une offre désormais pléthorique, faire preuve d'imagination peut s'avérer important. **Les exemples qui suivent permettent d'offrir des inspirations** aux porteurs de projets, sans être pour autant un reflet exact de l'exhaustivité des possibilités.

Combiner les spécialités

Ostéopathe de formation et pratiquant de yoga depuis plusieurs années, Samuel Urtado a créé **sa propre méthode combinant les deux pratiques**,

Osteo Yoga. En 2016, il fonde un premier centre de mieux-être à Paris, qui reprend le nom de sa méthode. Cette structure propose des pratiques diverses aux particuliers et aux entreprises: yoga, Pilates, sophrologie, méditation, qi gong... Elle regroupe des professeurs également thérapeutes qui enseignent le yoga (ostéopathes, naturopathe, yoga thérapeutes, sages-femmes) avec un credo: "Mieux manger, mieux bouger et mieux stresser pour mieux-être". "Pour lutter contre le stress, en tout cas celui qui est néfaste, il faut replacer le mieux-être au centre de sa vie. Cela passe notamment par une meilleure alimentation et une autre façon de traiter son corps",

explique-t-il dans *Les Échos week-end*. Fort de ce premier succès, un deuxième centre a ouvert en 2018, toujours à Paris, baptisé Somasana. Le nouvel établissement a fait l'objet d'**une campagne de financement participatif** menée sur la plateforme Ulule, ayant permis une collecte de 15 900 euros. Véritable concept conçu autour du bien-être, il inclut aussi un comptoir biologique et un espace de coworking 'Zen'.

Après 10 ans passés dans le commerce international, Erwan Bizien apparaît comme un exemple parmi beaucoup d'autres d'anciens salariés ayant opté pour **une reconversion professionnelle vers une activité de bien-être**. Son approche repose sur la combinaison de trois disciplines: "Je suis psycho patricien, je me suis formé en psychologie pour bien comprendre les mécanicités mentales, et comment fonctionnent les émotions et les difficultés de communication", explique-t-il. "Je suis sophrologue c'est-à-dire que je travaille sur une approche psychocorporelle, où l'on allie le mental et le corps. Et enfin, je suis spécialiste en psychogénéalogie. Il s'agit d'aider des personnes qui ont des troubles qui ne leur appartiennent pas, en travaillant sur l'héritage familial et les non-dits." Pour lui, **ces trois domaines de compétences se complètent** et lui offrent un champ d'intervention très vaste autour des maladies psychosomatiques, du stress, mais aussi plus largement de la gestion des émotions.

S'installer à la campagne

Ancienne assistante de direction d'une PME internationale, Anne-France Lecat a également utilisé une période de reconversion pour s'orienter vers la relaxologie. L'originalité de son projet repose avant tout sur le choix d'**une implantation dans une zone rurale**, éloignée de toute grande ville. "Les gens n'ont pas accès à ce type de soin. Et n'ont pas l'intention de faire 50 kilomètres pour cela", expliquait-elle en 2009 au magazine *L'Entreprise*. **L'intégration dans l'écosystème local** fait figure de stratégie en ce qui la concerne. Elle a pu tout d'abord bénéficier d'un local fourni par la municipalité. Puis elle a œuvré pour installer une relation de confiance avec la population locale, en misant sur le bouche-à-oreille, sur l'appui des médecins locaux et aussi sur les recommandations des

pharmacies et des boutiques bio. "J'ai organisé des ateliers et des journées portes ouvertes car c'est une activité complexe à expliquer, relève-t-elle. Il faut aller voir le maire, parler aux gens, leur expliquer la démarche, surtout auprès des plus démunis."

Explorer de nouvelles voies

Encore marginale en France, **la sylvothérapie fait partie des activités thérapeutiques douces qui émergent actuellement**. Elle est reconnue en tant que technique faisant partie de la naturopathie au Japon et en Italie. Certains naturothérapeutes commencent à l'introduire dans leur pratique en France, mais elle ne fait pas encore partie du cursus de formation des naturopathes, comme le souligne la revue *Espaces* en 2019. Fondée sur les bienfaits de la nature, et en particulier des arbres, elle s'inscrit dans la lignée des méthodes permettant d'agir à titre préventif, à la fois sur les plans physiologique, psychologique et émotionnel. Créative, récréative, culinaire, curative et énergétique... Les formes prises par la sylvothérapie s'avèrent multiples et vont bien au-delà de la simple promenade en forêt. Au sein d'Aqualibra, par exemple, les "douches et bains en forêts" sont organisés autour de thèmes spécifiques comme le burn-out ou la famille. Ces sorties s'accompagnent d'exercices de respiration et de découverte de la nature grâce aux odeurs, aux sons et à la perception des couleurs. Laurence Monce, la dirigeante, propose également des formations et **travaille en partenariat avec des hôtels**, ces derniers cherchant à étoffer leur offre de soins bien-être comme l'hôtel-spa La Clairière dans les Vosges.

Choisir un positionnement premium

Personnalité à la fois charismatique et non consensuelle, le penseur, médecin, conférencier et écrivain à succès indo-américain Deepak Chopra a su convertir ses prestations en une importante réussite commerciale. Âgé de 71 ans en 2019, il s'impose un peu partout dans le monde comme **une star de la méditation et du bien-être spirituel**. Si ses enseignements sont parfois décriés,

notamment au sein de la communauté scientifique occidentale, il est soutenu par des millions de personnes dans le monde, adeptes de son programme de méditation en 21 jours. Selon *20 minutes*, le magazine *Time* aurait estimé ses bénéfices annuels autour de 15 millions de dollars. Ces recettes colossales proviennent à la fois de la vente de ses livres, de ses coûteux séminaires, des retraites spirituelles de luxe organisées au sein du Chopra Center en Californie et de la vente d'une multitude de produits dérivés (produits contre l'âge et produits de parapharmacie, lunettes produisant de la lumière et du bruit pour accroître la créativité, applications mobiles...).

Sans aller jusqu'à créer un empire commercial international, opter pour **un positionnement premium peut constituer un élément de différenciation** intéressant. Les studios de yoga ayant essaimé un peu partout dans les grandes villes françaises en sont des exemples marquants. Loin des salles de sport impersonnelles, ces lieux optent pour des ambiances conviviales et élégantes aidant les pratiquants à se sentir privilégiés. L'espace contemporain de bien-être ió à Marseille propose un espace yoga doté d'un salon et d'un patio végétalisé, au sein duquel des variantes originales du yoga sont proposées comme le cloud yoga (version aérienne de la discipline) ou le candle yoga (ambiance feutrée avec des bougies chaleureuses). À Paris, The Yoga Factory définit chaque session de yoga par une couleur correspondant à un niveau: rouge pour une séance dynamique, bleu pour une pause détox ou rose pour un cours matinal. Le tout dans un design à l'esprit industriel et épuré. Le tarif des cours varie de 17 à 25 euros environ. Chaque lieu s'accompagne de services (comptoirs de produits, bars à jus, librairies...) permettant de **générer des ventes additionnelles**.

Se créer une réputation

Dans l'univers du développement personnel, de nombreux coachs français et étrangers se sont forgé une reconnaissance parfois internationale, alimentée par la publication d'ouvrages et la tenue de conférences. En France, par exemple, la consultante, formatrice et écrivaine Raphaëlle Giordano se distingue par ses romans à succès

LES GRANDES TENDANCES DU COACHING EN ENTREPRISE

• Une tendance à coacher des structures de plus en plus grosses

Depuis le milieu des années 2010, une nouvelle tendance se développe dans les PME comme dans les grands groupes: coacher l'organisation elle-même, considérée comme une grande équipe composée de sous-équipes. L'un des spécialistes du coaching d'organisation, Patrick Dugois, qui intervient sur ce sujet à HEC, a même écrit l'ouvrage *Peut-on coacher la France ?*

• Psychologie positive et neurosciences

La psychologie positive, enrichie par les découvertes effectuées en neurosciences, influence les tendances du coaching.

• Un coaching éthique et écologique

L'entreprise responsable souhaite faire émerger des leaders écoresponsables pour accompagner les nouvelles transformations au service du bien commun.

Source: Les Grands dossiers des sciences humaines, juin 2019.

abordant les méfaits du monde moderne, à l'instar du célèbre *Ta deuxième vie commence quand tu comprends que tu n'en as qu'une* (2015). Elle puise dans les expériences de son parcours, sachant qu'elle a notamment animé des ateliers de teambuilding par l'art, via son agence d'événementiel créatif pour entreprises Emotone. Elle a par la suite été l'auteure d'un carnet de coaching sous forme de répertoire téléphonique de A à Z (*100 % bonheur*) et d'un nuancier des émotions en 66 fiches illustrées (*J'ai décidé d'être zen*).

À l'étranger, la coach et conférencière québécoise Lise Bourbeau est l'auteure de 25 livres traduits en 21 langues et vendus à plus de 5 millions d'exemplaires dans le monde. Après une carrière dans la vente, elle s'est tournée vers le développement personnel et a écrit son premier livre en 1987, *Écoute ton corps*, une méthode de lecture des phénomènes corporels pour mieux

Le boom des publications santé et bien-être

Le segment santé et bien-être est particulièrement dynamique sur le marché français du livre. La production a fait un nouveau bon de 13 % en 2017, pour s'établir à 1 139 nouveautés et nouvelles éditions. Le marché est évalué à 111,5 millions d'euros (+ 1,7 %) pour 9,5 millions de volumes vendus (+ 5,8 %), hors coloriage, selon GFK. Ces performances suscitent l'intérêt de nouveaux acteurs car, malgré le nombre d'intervenants, des places sont encore à prendre pour répondre à la demande des lecteurs. Les éditeurs demandent même aux stars des réseaux sociaux et de YouTube de signer des livres, prenant appui sur les communautés qui les suivent pour s'assurer des ventes. Concernant les thématiques abordées, la santé de l'esprit l'emporte sur celle du corps. Le développement personnel et la psychologie représentent

plus de la moitié des ventes du rayon. Désormais, le segment santé et bien-être empiète également sur les rayons nature et jardinage.

Toujours en quête de nouvelles tendances, les éditeurs restent en veille sur les pays d'Asie et sont très attentifs aux médecines traditionnelles chinoises (MTC) ou ayurvédiques (originaires d'Inde) qui envisagent l'être humain dans sa globalité, en prenant en compte à la fois son corps et son esprit.

Paru en 1999 chez Jouvence, le livre *Les quatre accords toltèques* de Miguel Ruiz retrouve en 2016 sa première place perdue il y a trois ans, avec une nouvelle édition poche. Il est talonné par *Le pouvoir du moment présent* (J'ai lu, 2010) et *Les 5 blessures qui empêchent d'être soi-même* (Pocket, 2013). *Le charme discret de l'intestin*, malgré la sortie d'une édition augmentée (Actes Sud, novembre 2017), descend à la quatrième place, tandis que *Méthode simple pour en finir avec la cigarette* d'Allen Carr (Pocket, 2011) continue de faire ses preuves.

Source : Livres Hebdo, 2018.

se connaître et apprendre à s'aimer. "Écoute ton corps" est devenu **une école de développement personnel**, la plus importante du Québec, ainsi qu'une maison d'édition (ETC).

Pour l'entrepreneur et consultant américain Timothy Ferriss, **la notoriété est née d'Internet** et de son "Tim Ferriss Show", podcasté plus de 300 millions de fois. Il y présente des interviews de personnalités du monde économique, sportif ou artistique pour identifier leurs petites astuces du quotidien qui peuvent expliquer leur succès : routines, état d'esprit, gestion du temps...

Exercer sur Internet

D'après *Livres Hebdo*, les éditeurs d'ouvrages orientés vers le bien-être et la santé se tournent de plus en plus vers les personnalités stars d'Internet. Blogueurs, youtubeurs et instagrammeurs

transforment leurs bonnes recettes en ouvrages imprimés. Lancée en mai 2018 par Marabout, la *Body positive attitude* de la blogueuse Ely Killeuse a séduit près de 8 000 lecteurs. De même, le coach sportif Thibault Geoffroy, très actif sur les réseaux sociaux, s'est placé troisième du Top 20 des meilleures ventes de livres à la mi-septembre 2018 avec *Mes recettes healthy. Bim! prends-toi en main avec mes recettes fitfightforever* (Marabout). Internet offre en effet une vitrine mais aussi **un lieu d'exercice d'un nouveau genre**, permettant de capter un très large public potentiel. Là aussi, sans doute même davantage encore que pour la pratique via un cabinet physique, **la constitution d'une communauté s'avère essentielle** pour se démarquer de la masse existante. Choisir un ton décalé, comme le blog Anne & Dubndidu avec son approche décontractée et humoristique, peut permettre de se constituer un réseau de fidèles.

Le bien-être et le coaching en ligne : concurrence ou diversification ?

En 2018, une étude publiée par le cabinet Research 2 Guidance dénombrait 325 000 applications mobiles dédiées au bien-être et à la santé. Sur la seule année 2017, 78 000 nouvelles applications auraient fait leur apparition sur les App Stores des smartphones et tablettes. Sur **ce marché en forte croissance**, comme le souligne *Pharmacien manager*, le segment dédié au bien-être l'emporte largement sur celui de la santé. Qualifié de prometteur par le magazine professionnel, le marché des applications de bien-être se heurte à **la difficulté de la surabondance**. Dans ce contexte, il s'avère complexe pour les usagers et les intermédiaires (pharmaciens, professionnels de santé) de faire le tri entre toutes les applications qui existent, sachant que les démarches émergentes de certification concernent les applications de santé, et non celles de bien-être. Du côté des professionnels du bien-être et du coaching, faut-il voir ces applications comme une nouvelle concurrence ou bien comme un nouveau support dont il est possible de s'emparer ? Accessibles en n'importe quel lieu, les applications de bien-être permettent **un usage simple et adaptable** aux singularités de chacun. Par leur gratuité ou leur faible coût d'usage, elles se rendent aussi abordables et se montrent **capables de drainer une forte audience**. La question reste de savoir si les exercices, les conseils et les accompagnements prodigués peuvent se hisser à la hauteur de prestations assurées par des professionnels. Sur ce point, le recul ne semble pas être encore suffisant pour en tirer des leçons. Seules la notoriété ou l'originalité de certaines applications guident la sélection des exemples qui vont suivre.

The Fabulous se présente comme **un coach de vie numérique**, proposant des solutions au quotidien

pour améliorer son confort, vivre plus sainement, mieux s'organiser, mieux gérer le stress, etc. Avec ses entraînements programmés (méditation de pleine conscience, méditation vipassana, yoga...), ses exercices pour se détendre, ses conseils santé pour mieux manger, mieux dormir, faire du sport, l'application promet de reprogrammer les cerveaux, d'améliorer les performances au travail et de gagner en motivation.

Application uniquement disponible sur iPhone, AutoSleep fonctionne avec une montre connectée et permet de **calculer la durée et la qualité du sommeil**. Elle donne plus précisément des indications sur le temps de sommeil profond et de sommeil lent, les réveils nocturnes, le rythme cardiaque, les mouvements durant le sommeil, le déficit de sommeil, les horaires de coucher...

Née d'un financement participatif sur Internet, L'Éphéméride d'Hermès propose **une liste d'exercices et de défis à relever au jour le jour**. Elle est basée sur un concept clé du développement personnel, selon lequel ce sont avant tout les expériences de vie qui permettent aux individus de changer.

Dédiée à **la méditation de pleine conscience**, Petit Bambou fait partie des applications les plus fréquemment citées au cours des dernières années. Elle propose plusieurs centaines d'exercices de 3 à 50 minutes chacun afin d'apprendre à méditer dans toutes les circonstances. Cette application contient des programmes spécifiques pour les enfants, les adolescents, les parents, les étudiants, les femmes enceintes, les personnes en risque de burn-out... avec un résultat promis dès 10 minutes d'utilisation quotidienne.

Habitbull propose quant à elle de s'attaquer aux mauvaises habitudes (se ronger les ongles, fumer, boire, surfer trop longtemps sur Internet...).

3,7 milliards
Le nombre
de téléchargements
d'applications mobiles
de santé et bien-être
en 2017.

L'utilisateur définit les habitudes dont il veut se débarrasser et celles qu'il souhaite adopter. L'application le motivera ensuite avec des images et des citations, des rappels réguliers et des statistiques sous forme de graphiques pour matérialiser les progrès réalisés.

L'application Smylife repose de son côté sur un concept simple visant à **se focaliser sur le positif** afin d'accroître la sensation de bien-être. Avec ce carnet de notes digital, l'utilisateur relève chaque jour les expériences positives qu'il a vécues et les classe par ordre d'importance.

Répondant aux aspirations de bien-être et de sérénité des Français, les applications de yoga ont trouvé leur public. C'est le cas notamment de Yoga Connect. Cette application, créée par une jeune Française, Laure Bouys, propose des cours en ligne pour faire du yoga de manière autonome. L'application (tout comme le site Internet) donne le choix entre une vingtaine de professeurs, une dizaine de styles de yoga et des séances pouvant

durer de 5 minutes à 2 heures. L'objectif de Laure Bouys est de démocratiser le yoga, qui coûte de plus en plus cher, notamment dans les grandes villes. Un abonnement de 18 euros par mois, sans engagement, donne accès aux cours en illimité.

Avec des noms qui cherchent davantage à refléter le bénéfice attendu, il s'avère parfois difficile de savoir qui sont les concepteurs de ces applications. Il s'agit pour la plupart de start-up de la Happy Tech dont les fondateurs peuvent être éloignés de l'univers du bien-être. D'autres, à l'inverse, **mettent en exergue le nom d'un professionnel** pour asseoir leur légitimité. Méditations avec Christophe André reprend ainsi les techniques éprouvées par le médecin psychiatre éponyme. Grand spécialiste français de la méditation de pleine conscience, il partage par ce biais des séances de méditation audio courtes et longues, des conseils pour mieux clarifier son esprit et accepter ses émotions, et des exercices pour progresser dans sa pratique au quotidien.

Créer son application

En France, plus d'une vingtaine de sites proposent de créer facilement des applications mobiles, grâce à des outils mobiles. Ces *App Builders* répondent ainsi aux difficultés et au budget réduit des TPE. Mais pour ces dernières, créer son application ne doit pas être une finalité en soi. Déterminer une stratégie marketing en amont est indispensable pour répondre aux besoins des utilisateurs et transformer l'application en un outil de contact privilégié.

Par ailleurs, l'application doit également être conforme au règlement général sur la protection des données (RGPD). L'éditeur de l'application mobile est la personne morale (entreprise par exemple) ou physique (particulier) qui en est responsable, c'est-à-dire le développeur ou la personne pour le compte de laquelle l'application est développée. À ce titre, il doit respecter un certain nombre d'obligations légales.

Source : Le Nouvel Économiste, 2018.

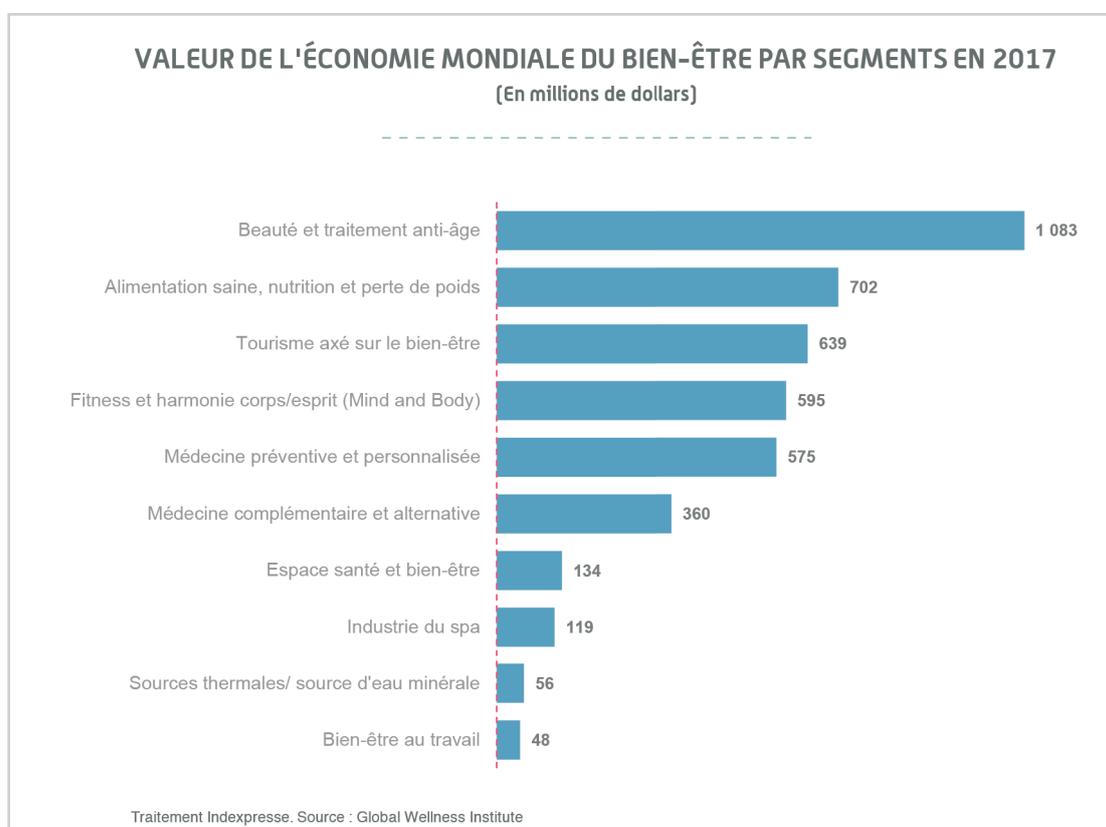
QUELLES STRATÉGIES POUR TIRER PARTI DE LA DYNAMIQUE ?

Un marché stimulé par la demande et les évolutions sociétales

Une économie du bien-être en plein essor

Dans son rapport 2018, le Global Wellness Institute (GWI) évalue le marché mondial du bien-être à 4,2 billions de dollars. Dans ses calculs, l'organisme inclut **un vaste champ d'activité**. Par ordre d'importance: les produits de soins personnels, beauté et anti-âge; l'alimentation saine,

la nutrition et la perte de poids; le tourisme de bien-être; le fitness; la médecine préventive et santé publique; les médecines traditionnelles et alternatives; l'activité immobilière en lien avec le domaine du bien-être; les spas; les sources thermales et minérales; et le bien-être au travail.



QUELLES STRATÉGIES POUR TIRER PARTI DE LA DYNAMIQUE ?

Plus rapide que la croissance économique mondiale, **le développement de ce marché a été exponentiel** en une dizaine d'années. Dans ce court laps de temps, le bien-être s'est imposé comme une partie intégrante des modes de vie. Il est devenu **un vecteur de différenciation commerciale** pour tous types de produits, services et technologies. Le potentiel et les opportunités offertes par l'économie du bien-être sont d'un grand intérêt pour les consommateurs, entrepreneurs, investisseurs et décideurs, ouvrant **un immense terrain de possibilités pour l'innovation**. La dernière décennie a d'ailleurs été marquée par une accélération des acquisitions, des partenariats et des nouveaux business models.

À l'avenir, le GWI entrevoit de plus en plus de convergence intersectorielle, d'innovation et de concepts intégrés. L'économie du bien-être **devrait continuer à se développer à un rythme soutenu** jusqu'en 2022, portée par des facteurs sous-jacents forts (hausse de la richesse, vieillissement de la population, accroissement des

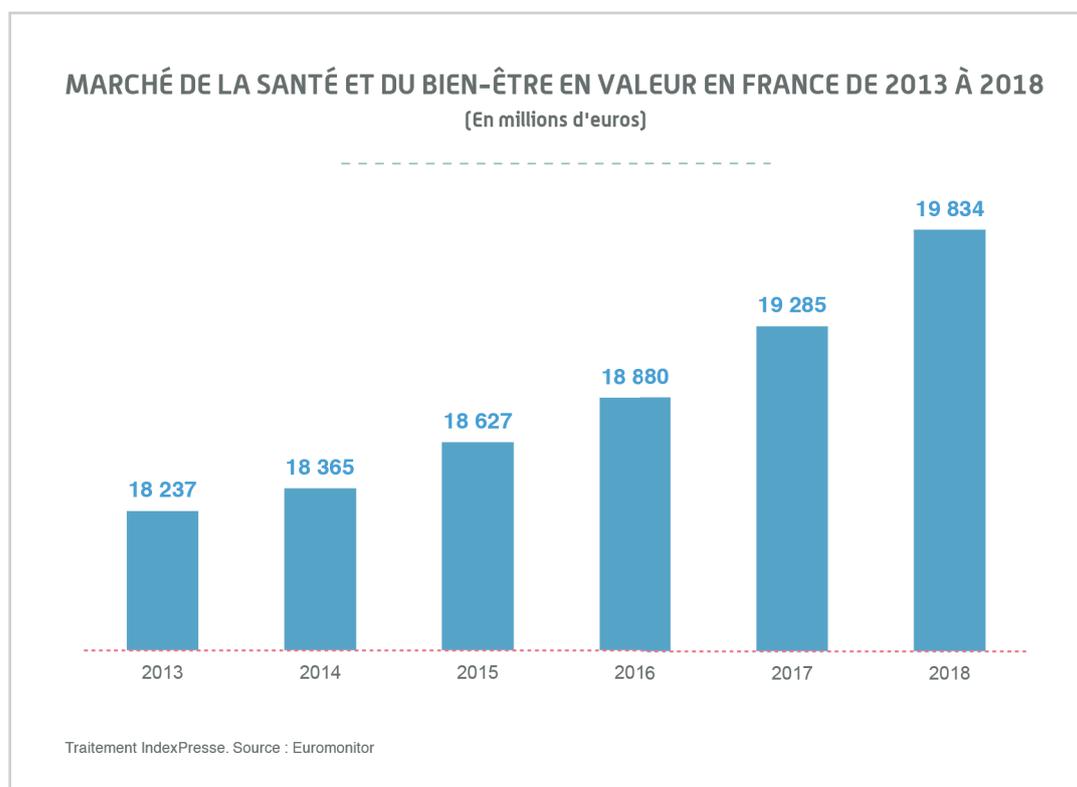
maladies chroniques, sensibilisation des consommateurs, évolution des modes de vie). Ce dynamisme devrait profiter d'abord à l'immobilier de bien-être, au tourisme de bien-être et au bien-être au travail, avec des taux de croissance annuels moyens entre 6,5 et 8 %.

Toutefois, le GWI alerte également sur **le risque lié à la polarisation de la clientèle autour des seules populations les plus aisées**. Cette tendance aurait pour effet de limiter la cible potentielle de consommateurs et donc, de ralentir le développement probable de cette économie.

En France, le marché global de la santé et du bien-être est estimé à 19,8 milliards d'euros en 2018 par Euromonitor. Son taux de croissance sur cinq ans s'élève à 8,8 % pour la période 2013-2018, en cohérence avec l'évolution mondiale.

4,2 billions de dollars

La valeur de l'économie du bien-être dans le monde en 2017.



Répondre à la quête de bien-être des consommateurs

Les Français expriment leur désir de bien-être

Dans une chronique pour *Le Monde* publiée en octobre 2019, la journaliste Carine Bizet porte un regard amusé sur l'utilisation du hashtag *wellness* (#wellness) sur Instagram. Avec plus de 30 millions d'occurrences, il s'affirme comme l'un des concepts les plus relayés par les utilisateurs du réseau social. En étudiant d'un peu plus près les photos qui accompagnent le hashtag, Carine Bizet note que le bien-être est associé en grande partie à trois grands préceptes : bien manger, faire de l'exercice et respirer dans la nature.

Si la démarche réalisée par cette journaliste se veut davantage sociologique que scientifique, elle aboutit toutefois à des constatations proches des propos recueillis par divers instituts de sondages. Une enquête réalisée en 2018 par Sociovision a mis en évidence la volonté exprimée par les Français d'**accorder de plus en plus de place à leur bien-être personnel** et à leur vie privée. Face au creusement ressenti des inégalités sociales et à une sensation permanente de perte de pouvoir d'achat, les personnes interrogées ont signifié leur envie d'un retour aux activités simples, partagées avec ses proches, chez soi. Ainsi, 73 % des Français aimeraient profiter de tous les plaisirs de la vie dans les années à venir et 58 % d'entre eux souhaitent renouer avec les "choses vraies de la vie". Plus de la moitié désirent également **un ralentissement du rythme de vie** et anticipent une baisse de la consommation, liée à l'effritement du modèle matérialiste. Par ailleurs, 51 % d'entre eux estiment agir dans leur vie quotidienne pour préserver l'environnement, un taux en forte hausse depuis 2015. Les résultats du baromètre Viavoice-BlooomUp! dévoilés en juin 2019 abondent dans le même sens. Dans cette étude, les petites joies du quotidien (45 %) et prendre son temps (39 %) arrivent en tête des voies évoquées par les Français pour améliorer leur bien-être. Plus globalement, 71 % déclarent "chercher la voie" pour se sentir mieux, 75 % signalent **avoir besoin de "davantage**

de bien-être chaque jour" et 57 % estiment que "dans la longue durée", le "besoin de bien-être est de plus en plus important".

Parallèlement à ce désir de bien-être qui fait l'unanimité des enquêtes et sondages, d'autres travaux mettent en évidence les **liens inextricables entre le bien-être et le corps**, ce dernier étant synonyme d'allié physique et esthétique, comme le souligne l'étude *Entre apparence(s) et identité(s) : le corps, une vitrine de soi?* menée par L'Observatoire Cetelem en 2018. La quasi-totalité du panel (95 %) estime que le corps doit permettre de réaliser toutes les activités souhaitées au quotidien, et 91 % considèrent qu'il doit leur plaire et sentir bon. Dans une moindre mesure, les répondants aimeraient également que leur corps plaise aux autres (59 %). De même, 76 % des Français déclarent accorder de l'importance à leur apparence, un souci qui occupe particulièrement les femmes (81 %) et les plus jeunes (82 % chez les moins de 35 ans). Concernant leur futur, les Français affichent quelques inquiétudes. Plus des trois quarts des personnes interrogées (77 %) affirment avoir peur que leur corps vieillisse et ne leur permette plus de réaliser les mêmes activités

SOLUTIONS POUR RÉPONDRE AUX NOUVELLES ATTENTES DES FRANÇAIS

- Encourager les initiatives locales et individuelles, soutenir les acteurs et institutions locaux.
- Proposer des produits plus en accord avec la santé et l'environnement, s'engager sur la transparence et l'accès à la qualité de vie, équilibrer les rythmes personnels et professionnels.
- Abandonner le modèle de consommation de masse, apporter une meilleure considération et personnalisation vis-à-vis des consommateurs.

Source : Sociovision, 2018.

qu'aujourd'hui, quand 62 % se disent soucieux des changements esthétiques, comme le relève le site *premiumbeautynews.com*.

Ces intérêts et inquiétudes se traduisent par **des pratiques de soins réguliers**, qu'ils soient réalisés à domicile ou par des professionnels. Plus de la moitié des Français affirment se rendre au moins une fois tous les quatre mois chez un professionnel de soins. Sans surprise concernant les pratiques de soins, hommes et femmes se distinguent très nettement, les femmes ayant un recours plus fréquent et plus divers à des pratiques comme le soin du visage (76 % contre 26 % chez les hommes), l'épilation (78 % contre 19 %), ou encore les soins des cheveux (69 % contre 23 %). Néanmoins, chez les hommes, l'appétence pour les soins existe et elle est beaucoup plus marquée chez les hommes les plus jeunes, avec des résultats de 5 à 30 points plus élevés que ceux de leurs aînés selon les pratiques.

Un marché stimulé par les coffrets cadeaux

En France, la progression de la demande a été fortement dynamisée par **la démocratisation de l'accès aux prestations de bien-être**. Grâce à l'élargissement de l'offre et à l'abaissement des tarifs pratiqués, sous l'effet notamment de la naissance de concepts dits low cost, de nouvelles franges de consommateurs ont pu s'offrir ce type de services, réservé jusque-là à une catégorie plus élitiste de clients. Dans cette démarche d'ouverture, les cartes et les coffrets cadeaux se sont imposés comme des outils particulièrement bien adaptés à ces nouvelles cibles clientèles.

Selon L'Observatoire Cetelem, fin 2018, 59 % des Français déclaraient avoir l'intention d'offrir **des cadeaux liés aux soins du corps** à l'occasion des fêtes de fin d'année. Le parfum (49 %) et dans une moindre mesure les sets de produits pour le corps (32 % – gels douches, crèmes hydratantes, bains moussants, etc.) apparaissent comme les produits phares de cette période. Les plus jeunes et les Français issus des catégories

populaires se démarquent par leur recours plus fréquent à ce type de cadeaux. Pour ceux qui avaient prévu d'offrir des soins à leurs proches, un budget moyen de 119 euros au total était envisagé. Nul doute que ces cadeaux feront de nouveau partie des paniers pour les Noël à venir, sachant qu'ils sont perçus très favorablement au sein de la population. Alors même qu'il s'agit d'un cadeau plutôt intime, 79 % expliquent n'offrir ce type de produits qu'à des personnes qu'ils connaissent bien. Ce sont également des cadeaux faciles à trouver (75 %) et qui font autant plaisir à offrir (71 %) qu'à recevoir (67 %). Et pour cause, pour la plupart des Français, il s'agit à la fois de cadeaux luxueux, que l'on ne peut pas nécessairement se permettre au quotidien (67 %), mais également des cadeaux utiles (71 %) aux personnes qui les reçoivent.

En 2018, le marché français des coffrets cadeaux totalisait 255 millions d'euros de chiffre d'affaires, soit 2 % seulement de l'ensemble du marché des cadeaux. "Le marché est arrivé à maturité", constatait dans LSA le PDG de Smartbox Group, John Perkins. "Mais en face, **Internet lui permet de s'élargir**, surtout si l'on y intègre les autres segments tels que la carte-cadeau et le chèque-cadeau." Selon lui, "40 % des individus préfèrent en guise de cadeau **vivre une expérience plutôt que recevoir un objet**", une intention qui se prête particulièrement au secteur du bien-être.

Avec 45,6 % de parts de marché pour Wonderbox et 42,5 % pour Smartbox, il semble ne rester que peu de places pour les petits acteurs. Y compris pour les leaders, l'enjeu de la différenciation et de la nouveauté devient primordial afin de proposer **des coffrets de plus en plus originaux, segmentés et dans une gamme de prix la plus large possible**. "Le marché est devenu mature en France. Nous

progressons en innovant. Nous avons lancé des coffrets à petits prix, concept qui cartonne aux Pays-Bas où nous avons acquis Gift For You. De la même manière, le belge Vivabox que nous avons racheté nous a apporté le coffret deux-en-un avec un cadeau en plus", explique Bertile Burel, la cofondatrice de Wonderbox.

80 euros

Le prix moyen d'un coffret cadeau.

La promesse des jeunes seniors

Bien-être au travail excepté, les seniors se positionnent comme l'une des cibles les plus importantes des marchés du bien-être. Dans un contexte de vieillissement de la population, **cette catégorie devient même stratégique**, en particulier pour le sous-groupe des 60-75 ans. Appelés jeunes seniors par les experts en marketing, ils englobent en 2018 15 millions de personnes en France et se caractérisent par des habitudes de consommation en pleine évolution. Comme le souligne en 2019 l'*IndexPresse Business Études* qui leur est consacrée, les jeunes seniors bouleversent les codes traditionnels de cette tranche d'âge. En meilleure forme physique que leurs aînés, ils expriment **une soif de liberté et d'activités en tous genres, doublée d'un réel engagement sociétal**. Les sexagénaires d'aujourd'hui sont issus de "la génération 68", relève l'agence Grenade & Sparks, l'une des premières à étudier cette population. Après avoir "inventé la jeunesse", ils cherchent à "réinventer la vieillesse". Ils sont dotés d'un **pouvoir d'achat attractif**. Leur revenu mensuel médian atteint 1923 euros et se montre supérieur à celui de l'ensemble de la population française (1789 euros selon les données 2016 de l'Insee). Dès lors, les jeunes seniors constituent une population de consommateurs opportune, notamment pour le segment du tourisme de bien-être. Une étude menée en 2018

26 %

La proportion des 60 ans et plus dans la population française en 2019.

par le tour-opérateur Vacances Bleues ("Les juniors et leurs vacances") constate que "les activités et les loisirs sont au cœur de la nouvelle vie des juniors". Un jeune senior sur trois choisit son lieu de vacances en fonction des équipements et des activités proposés sur place, pour "assouvir sa passion" ou "expérimenter de nouvelles sensations". L'enquête remet au centre des préoccupations la dimension plaisir des voyages. Le tourisme culturel, fluvial, l'œnotourisme, le slow tourisme, mais aussi le cyclotourisme et le tourisme de randonnée constituent autant de domaines répondant aux attentes des jeunes seniors, selon le rapport "Faire de la France une destination attractive pour les touristes seniors" publié en 2016 par le ministère des affaires étrangères et du développement international. Tout comme les voyages personnalisés "hors des sentiers battus". Construire des offres différenciantes s'appuyant sur les besoins des seniors constitue une piste à suivre par les salles de sport et de fitness, qui "donnent l'impression de négliger cette cible", selon la revue *Sport éco* en 2018.

Mais qu'il s'agisse de tourisme, de sport, de beauté ou de développement personnel, le jeune senior **ne veut surtout pas être stigmatisé** par le prisme de son âge. S'adresser correctement à cette cible se révèle le défi principal des intervenants de ces secteurs. Il est fondamental de ne pas la mettre à l'écart, ni de la surexposer. Cela suppose de **casser les codes traditionnels du vieillissement** et de forger une nouvelle image du bien-vieillir.

Axes de développement porteurs : tableau de synthèse

L'analyse de l'activité des différents marchés du bien-être met en exergue les types de stratégies de développement adoptées de manière transverse par les intervenants des différents

domaines. Le tableau qui suit en propose une synthèse mettant l'accent à la fois sur les volets du marketing, des business models et des stratégies de croissance globale.

QUELLES STRATÉGIES POUR TIRER PARTI DE LA DYNAMIQUE ?

Axes/Enjeux	De quoi s'agit-il ?	Exemples	Principaux segments concernés
Élargissement de la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> Diversifier la cible des consommateurs (personnes/organisations) historiquement associés à son segment d'activité, afin d'agrandir son potentiel commercial. Adapter ses offres, ses produits, ses équipements et sa communication pour séduire de nouveaux publics. 	<ul style="list-style-type: none"> Pour les instituts de beauté: convaincre les hommes en créant des prestations et des espaces adaptés, moins intimidants. Pour les stations thermales et les établissements de thalassothérapie: convaincre les jeunes adultes (les millennials). Pour les salles de sport et de fitness: convaincre les jeunes seniors. Pour les prestataires de services de bien-être au travail: convaincre les petites entreprises. 	<ul style="list-style-type: none"> Thalassothérapie Thermalisme
Expérience client/services	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre un ensemble de services, d'équipements et de comportements relationnels propres à créer une expérience positive pour le client. L'expérience client doit faire vivre une expérience différente, voire unique, au consommateur, afin de créer une relation particulière avec lui et de fidéliser son attachement à la marque, à l'entreprise ou à l'enseigne. 	<ul style="list-style-type: none"> Pour les prestataires de soins à domicile et les petits instituts de beauté: favoriser la création d'un lien chaleureux et particulier avec le client, afin d'appuyer le contraste avec les instituts de beauté de plus grande taille plus déshumanisés a priori. Pour les établissements de thalassothérapie: revoir l'aménagement et l'atmosphère des espaces pour créer des lieux propices à la détente et s'affranchir d'une image encore persistante d'endroits austères et froids. Pour les hôteliers: envisager des démarches globales autour du bien-être, afin de dépasser la simple liste de services accessibles. Pour les salles de sport et de fitness: adapter la scénarisation des espaces en fonction de l'ambiance recherchée (intimiste, performance, féminine, masculine, etc.). Pour tous: s'inspirer des démarches d'expérience globale mises en œuvre par les compagnies aériennes à destination de leurs clients premium (première classe et classe affaires), avec une prise en charge complète du client du début à la fin du voyage. 	<ul style="list-style-type: none"> Hôtellerie Salles de sport et de fitness Soins de beauté Thalassothérapie

QUELLES STRATÉGIES POUR TIRER PARTI DE LA DYNAMIQUE ?

Axes/Enjeux	De quoi s'agit-il ?	Exemples	Principaux segments concernés
Investissements dans les équipements technologiques	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer et moderniser les équipements en place, afin de pouvoir proposer des prestations nouvelles et adaptées aux attentes des clients. 	<ul style="list-style-type: none"> Pour les instituts de beauté, les stations thermales et les établissements de thalassothérapie: intégrer des équipements permettant de proposer des soins de nouvelle génération: cryo-esthétique, électrostimulation, infrarouges, etc. Pour les stations thermales: anticiper l'avenir en misant dès à présent sur des équipements connectés et intelligents, qui pourront intégrer les nouveaux apports scientifiques (médecine prédictive, autodiagnostic, nanomédecine...). Pour les salles de sport et de fitness: s'appuyer sur les offres innovantes des fournisseurs intégrant des capteurs d'activité, des mesures de performance, des algorithmes permettant d'accompagner le pratiquant. 	<ul style="list-style-type: none"> Salles de sport et de fitness Soins de beauté Thalassothérapie Thermalisme
Marketing communautaire	<ul style="list-style-type: none"> Utiliser la technique du marketing communautaire pour fédérer une communauté autour de la marque, de l'entreprise ou de l'enseigne, qui saura à la fois être fidèle dans le temps et devenir prescriptrice auprès d'autres cibles potentielles. 	<ul style="list-style-type: none"> Pour les salles de sport et de fitness: miser sur le sentiment d'appartenance pouvant naître autour d'une discipline (le crossfit par exemple); se transformer en lieu de vie, sorte de seconde maison, où les adhérents aiment à se retrouver. Pour les professionnels du développement et du bien-être de la personne: utiliser les réseaux sociaux (LinkedIn, Instagram, Facebook), pour se faire connaître et se créer une réputation. 	<ul style="list-style-type: none"> Tous segments
Méthodes de vente innovantes	<ul style="list-style-type: none"> Imaginer des méthodes ou formules de vente nouvelles, aptes à répondre aux contraintes des clientèles ou à accompagner le développement de marchés émergents. La formule de l'abonnement se profile particulièrement comme un modèle performant pouvant s'adapter à la plupart des activités. 	<ul style="list-style-type: none"> Pour les instituts de beauté: mettre en place des formules d'abonnement permettant de lisser l'activité tout au long de l'année et de désaisonnaliser certaines prestations (minceur par exemple). Pour les prestataires de services de bien-être au travail: proposer des abonnements permettant d'avoir accès à un ensemble de services dans lesquels les salariés peuvent piocher selon leurs besoins. Pour les salles de sport de type "boutiques gym": proposer des services à la carte, à la séance. 	<ul style="list-style-type: none"> Tous segments

QUELLES STRATÉGIES POUR TIRER PARTI DE LA DYNAMIQUE ?

Axes/Enjeux	De quoi s'agit-il ?	Exemples	Principaux segments concernés
Niche (stratégie de)/ Concept	<ul style="list-style-type: none"> Se positionner sur un créneau spécialisé et étroit, en optant éventuellement pour un concept inédit qui permettra de créer la différence face à la concurrence. 	<ul style="list-style-type: none"> Pour les agences de voyages, tour-opérateurs et organisateurs de séjours bien-être : proposer des séjours axés sur la compréhension de soi et/ou des disciplines très spécialisées (cures ayurvédiques, cures détox, naturopathie, sylvothérapie, etc.). Pour les salles de sport et de fitness : créer des concepts axés sur une cible clientèle (les femmes, les jeunes, les quadras et quinquas, etc.) ou sur une discipline (vélo en salle, boxe, yoga, etc.). Pour les professionnels du développement et du bien-être de la personne : combiner des spécialités (ostéopathie et yoga, par exemple). Pour les instituts de beauté et les stations thermales : utiliser uniquement des produits labellisés bio. 	<ul style="list-style-type: none"> Tous segments
Personnalisation	<ul style="list-style-type: none"> Développer des offres et prestations sur-mesure répondant aux attentes des clientèles en matière de personnalisation (= hyper-segmentation). 	<ul style="list-style-type: none"> Pour les instituts de beauté : proposer des diagnostics personnalisés débouchant sur des solutions de soins adaptées. Pour les agences de voyages, tour-opérateurs et organisateurs de séjours bien-être : proposer des formules à la carte permettant aux voyageurs de composer son séjour en autonomie. 	<ul style="list-style-type: none"> Instituts / prestataires de beauté Séjours bien-être
Plateformes numériques d'intermédiation	<ul style="list-style-type: none"> Opter pour un référencement sur une plateforme numérique se positionnant comme intermédiaire entre les professionnels et les clients. Ces intervenants prennent la forme de places de marché offrant une vitrine numérique et un espace de vente en ligne aux prestataires, en échange d'une rémunération variable selon les structures (commissions, abonnement, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> Pour les instituts de beauté indépendants : Bailinea, Treatwell, Planity. Pour les prestataires de soins de beauté à domicile : Popmyday, Mon Beau Miroir, Simone, The-reporthair. Pour les prestataires de bien-être au travail : Le bon coach, Workwell. Pour les agences de voyages, tour-opérateurs et organisateurs de séjours bien-être : Mytriptailor. 	<ul style="list-style-type: none"> Instituts / prestataires de beauté Bien-être au travail Développement et bien-être de la personne Séjours bien-être

QUELLES STRATÉGIES POUR TIRER PARTI DE LA DYNAMIQUE ?

Axes/Enjeux	De quoi s'agit-il ?	Exemples	Principaux segments concernés
<p>Prestation globale/diversification de l'offre</p>	<ul style="list-style-type: none"> Élargir son cœur de métier pour intégrer des activités complémentaires permettant de proposer une offre de prestation globale, apte à séduire les consommateurs adeptes du tout-en-un. 	<ul style="list-style-type: none"> Pour les instituts de beauté : agglomérer les prestations beauté, santé et bien-être pour une proposition commerciale dite <i>wellness</i>, en optant éventuellement pour des partenariats avec d'autres professionnels aux activités complémentaires. Pour les stations thermales : s'affranchir de la seule promesse médicale pour s'ouvrir à des prestations bien-être (massages, spas, soins du corps et du visage, etc.). Pour les établissements de thalassothérapie : appréhender la démarche de remise en forme et de prévention santé de manière holistique en associant les soins avec la qualité de la destination, de l'environnement, de l'hôtellerie, de la restauration et des services annexes. Pour les hôtels : faire appel à des prestataires extérieurs pour assurer une offre de services complète, en complément des prestations internalisées. Pour les agences de voyages, tour-opérateurs et organisateurs de séjours bien-être : combiner les disciplines et thématiques dans les propositions de séjours (exemples : sport et yoga, jeûne et randonnée, spiritualité et découverte culturelle). Pour les salles de sport et de fitness : se transformer en lieux de vie à l'image des studios de yoga et des boutiques gym (alliance du sport, de la restauration et du lien social). Pour les prestataires de services de bien-être au travail : proposer un volet conseil systématique en plus des prestations concrètes pour accompagner les entreprises dans leur démarche ; proposer un ensemble de services agglomérés par le biais d'une application mobile à destination des salariés. 	<ul style="list-style-type: none"> Tous segments

QUELLES STRATÉGIES POUR TIRER PARTI DE LA DYNAMIQUE ?

Axes/Enjeux	De quoi s'agit-il ?	Exemples	Principaux segments concernés
Prestation premium	<ul style="list-style-type: none"> Opter pour un positionnement délibérément haut de gamme auquel vont être associés des prestations et des services d'un haut niveau de qualité, ainsi qu'une tarification élevée. 	<ul style="list-style-type: none"> Pour les spas de ville ou Day spas : espaces plus spacieux, ambiance luxueuse, équipements de haute technologie, services spécialisés. Pour les stations thermales : restauration gastronomique, hôtellerie de luxe, soins d'exception et inédits, image de marque soignée. Pour les agences de voyages, tour-opérateurs et organisateurs de séjours bien-être : destinations lointaines et/ou d'exception, activités de bien-être originales, voyageurs guidés par un accompagnateur reconnu, immersion locale, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Bainéothérapie de ville Séjours bien-être Thalassothérapie Thermalisme
Réseaux/collectif	<ul style="list-style-type: none"> S'appuyer sur une démarche collective pour bénéficier d'une synergie de moyens et de stratégies. 	<ul style="list-style-type: none"> Pour les instituts de beauté et salles de sport et de fitness : rejoindre une enseigne franchisée. Pour les stations thermales : s'inscrire dans les plans de développement territorial et/ou régional mis en œuvre par les collectivités. Pour les prestataires en développement et bien-être de la personne : créer un réseau de partenaires privés et institutionnels. 	<ul style="list-style-type: none"> Développement et bien-être de la personne Salles de sport et de fitness Soins de beauté Stations thermales
Tarifs maîtrisés	<ul style="list-style-type: none"> Proposer une offre tarifaire intégrant des niveaux de prix accessibles au plus grand nombre, afin d'élargir sa cible potentielle de clients. Dépasser le simple positionnement low cost (prix bas) associé souvent à une image dégradée des prestations, en imaginant des solutions tarifaires adaptables. 	<ul style="list-style-type: none"> Pour les instituts de beauté et les salles de sport et de fitness : proposer des prix compétitifs mais pas forcément bradés, en misant par exemple sur le principe de l'abonnement. Pour les instituts de beauté et les prestations de soins à domicile : opter pour un référencement sur des plateformes d'agrégation proposant des promotions. Pour tous (hors bien-être au travail) : se saisir de la manne des cartes et coffrets cadeaux, de manière individuelle ou en optant pour un référencement dans les catalogues des principaux distributeurs (Wonderbox, Smartbox, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> Salles de sport et de fitness Soins de beauté Thalassothérapie Thermalisme

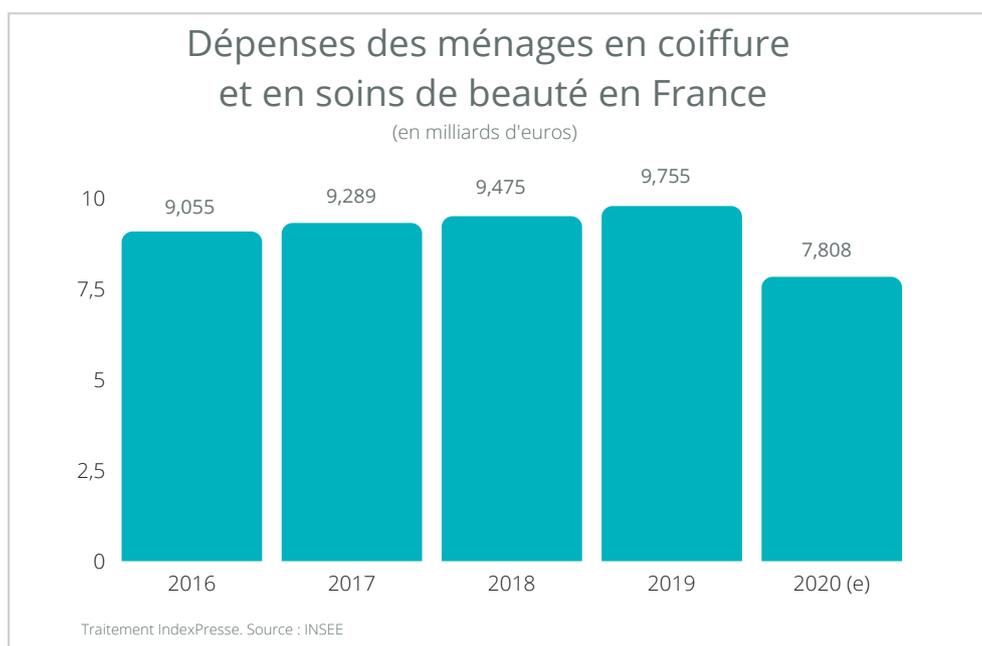
2019-2021 : DES MUTATIONS ACCÉLÉRÉES PAR LA CRISE SANITAIRE

Des marchés durement impactés par la crise de Covid-19

Une chute d'activité généralisée en 2020

En croissance continue durant la période 2017-2019, **les marchés du bien-être ont brutalement décroché en France en 2020**. Selon une estimation de l'INSEE, les dépenses réalisées par les ménages dans les salons de coiffure et les instituts de beauté ont accusé un recul de 20 % en 2020, après avoir connu une hausse de 5 % entre 2017 et 2019. Désormais évaluées à 7,8 milliards d'euros, elles sont retombées à leur plus bas niveau depuis 2009. Tous les segments ont été impactés. Pour les soins effectués en instituts de beauté, la

consommation se contracterait de 19 % à un peu moins de 1,4 milliard d'euros. "Nos adhérents ont perdu 100 % de leur chiffre d'affaires pendant la durée du premier confinement. Et selon un sondage effectué en septembre, nos instituts accusent une baisse de leur chiffre d'affaires de 20 à 25 % par rapport aux années précédentes", confirmait Monique Amoros, coprésidente de la Confédération nationale artisanale des instituts de beauté et spas, en novembre 2020. Dans le même temps, les dépenses des Français dans les salons de coiffure chuteraient de 20 % en 2020, après une hausse continue et légèrement



**1,1 milliard
d'euros**

La perte de chiffre
d'affaires des salles
de sport en France
à fin octobre 2020.

Source: FranceActive.

supérieure à 4 % sur la période 2017-2019. Ce franc repli s'avère corroboré par une enquête conduite par Wavy, spécialisé dans les outils informatiques pour coiffeurs et instituts de beauté. Réalisée sur une période allant de janvier 2019 à octobre 2020 à partir des encaissements effectués par les établissements utilisant le logiciel de caisse Wavy, l'étude a mis en évidence un repli de 13 % du chiffre d'affaires du panel en glissement annuel à fin octobre 2020, à l'aube du second confinement. Le nombre de tickets encaissés a de son côté diminué de près de 19 % par rapport à 2019.

Les **prestations de sport en salles spécialisées n'ont pas été épargnées**. Selon une enquête réalisée entre janvier et mars 2021 par le Centre d'étude et de recherche sur le sport (Cérés) pour la fédération FranceActive, le chiffre d'affaires moyen par salle des 4 500 unités actives en France en 2019 a reculé de 41,5 % en 2020. "À fin octobre, **le secteur a perdu un milliard d'euros, sur les 3 milliards d'euros qu'il génère par an**. Et ça, on ne le rattrapera jamais", estime Pierre-Jacques Datcharry, porte-parole de FranceActive, dans le journal *L'Équipe*. "Et encore, cela concerne seulement l'activité. L'impact sera bien plus conséquent pour l'économie française dans son ensemble", ajoute Damien Jacquart, responsable marketing et développement commercial de l'Union Sport et Cycle, première organisation professionnelle de la filière française des sports et des loisirs.

Tous les acteurs n'ont toutefois pas connu les mêmes évolutions. Globalement, **les réseaux, qui disposent d'une assise financière plus consé-**

quente, ont mieux résisté que les petits indépendants. Par ailleurs, les clubs et les salles ayant procédé à une suspension des mensualités d'abonnement de leurs adhérents (environ 45 % des adhérents concernés durant le premier confinement selon l'enquête menée par le Cérés) ont été les plus touchés. Ce choix se répercutera en partie sur les revenus de l'année 2021. Les perspectives pour ce prochain exercice demeurent ainsi moroses pour la profession. D'après l'étude du Cérés, **79 % des répondants anticipent un nouveau repli de leurs revenus en 2021**. Pour 75 % d'entre eux, cette diminution sera supérieure à 7,5 %.

Les **établissements thermaux ont également subi des pertes conséquentes**. Les recettes des 113 établissements recensés sur le territoire national se sont réduites de 110 millions d'euros en 2020 selon les chiffres du Conseil national des établissements thermaux (CNETH). Ce fort recul a **fragilisé la situation financière des thermes**. "Nos pertes n'ont pas été compensées en 2020 et les stations ont consommé leur trésorerie. Elles sont exsangues. Certaines n'auront peut-être pas la capacité de financer leur redémarrage", redoute Sylvain Sérafini, président de France Thermes, l'un des plus importants groupes du secteur. "La filière se développait depuis onze ans, elle investissait, tous les clignotants étaient au vert et la pandémie est venue stopper ce dynamisme" déplore de son côté Thierry Dubois, président du CNETH. "La **totalité des établissements français ont enregistré des pertes et certains sont en dépôt de bilan ou proche de l'être**" fait-il remarquer en janvier 2020 dans le journal *Les Échos*.

**110 millions
d'euros**

La perte de recettes
des centres thermaux
en France en 2020.

Source: CNETH.

Ces trois grandes catégories d'établissements (instituts de beauté et spas, salles de sport, centres thermaux) ont donc **fortement souffert des répercussions de la crise sanitaire**. Les mesures de lutte contre la pandémie décidées par le gouvernement français se sont traduites par des **périodes de fermeture de plusieurs mois, qui ont mécaniquement impacté la fréquentation**.

Au sein des salles de sport, 2,5 millions d'abonnés, sur les 6,5 millions de pratiquants réguliers recensés en 2019, ont été perdus en 2020 selon l'enquête réalisée par le Cérès. Entre 2017 et 2019, ce nombre avait augmenté de près de 8 %. "Ce sont **des milliers d'adhérents qui ont résilié leur abonnement**. [...] C'est dramatique pour notre secteur d'activité", explique Pierre-Jacques Datcharry, porte-parole de FranceActive. Pour les établissements thermaux, la fréquentation a diminué de deux tiers pour tomber à environ

200 000 curistes sur l'ensemble de l'année 2020, d'après les chiffres communiqués par le Conseil national des établissements thermaux (CNETh).

2,5 millions

Le nombre d'abonnés en moins dans les salles de fitness en France en 2020.

Source: Cérès.

Une concurrence amplifiée par la crise

Pour les acteurs organisés en réseau, la crise sanitaire a eu pour effet d'**intensifier la concurrence des prestations exercées par des professionnels indépendants à domicile**. Confrontée à la fermeture des établissements, une partie des consommateurs s'est reportée sur ces soins ou services à domicile, amplifiant l'essor d'un phénomène déjà observé ces dernières années. "Le service à domicile avait une croissance qui était déjà existante avant la crise, qui a été amplifiée. On est absolument convaincus, toutes les études le montrent, que cela va continuer au-delà, et que c'est une tendance de fond de la société", confirme Pierre André, cofondateur de la plateforme de réservation en ligne de soins de beauté Wecasa.

Le recours aux prestations de beauté à domicile tend à progresser

Sur le marché des prestations de soins de beauté, **la demande de services esthétiques et de coiffure à domicile s'est en partie accrue**, confir-

mant une hausse observée depuis plusieurs années, grâce notamment à la multiplication des travailleurs indépendants. Selon les données fournies par l'Acoss-Urssaf, le nombre d'auto-entrepreneurs actifs spécialisés dans les services de coiffure et de soins du corps s'élevait à environ 56 400 à la fin du quatrième trimestre 2020, en progression de 20 % par rapport au quatrième trimestre 2018. D'après les derniers chiffres de consommation, plus de 40 % des Françaises faisaient déjà régulièrement appel à une esthéticienne à domicile avant la crise, contre 25 % en 2015. Pour certains experts du secteur, cette évolution revêt un caractère structurel. "La mentalité des Françaises a changé, de plus en plus de femmes sont pressées, il y a aussi toute la clientèle en télétravail. **Si le télétravail se démocratise, l'esthétique à domicile a bien des chances de continuer à se développer** car au lieu de profiter des soins entre midi et deux ou en fin de journée près de leur lieu de travail, elles en feront chez elles. C'est un marché qui a de l'avenir" affirme en mai 2021 Isabelle Benmansour, coach et spécialiste de l'esthétique à domicile, dans le magazine

sectoriel *Les Nouvelles Esthétiques*. “Je vois bien qu’il y a de plus en plus d’esthéticiennes à domicile. Ce sont des esthéticiennes qui avaient un institut et qui font du domicile en plus, mais aussi des personnes en reconversion ou des anciennes salariées d’instituts de beauté qui ont décidé de se lancer à domicile”, constate-t-elle.

Un intérêt grandissant porté au coaching sportif personnel

Dans le domaine sportif, le recours à un coach personnel pour une pratique de plein air ou au domicile s’est également amplifié en 2020. Selon un sondage IFOP pour Urban Sports Club, leader des abonnements sportifs flexibles, réalisé en ligne en juillet 2020 auprès d’un échantillon d’un peu plus de 1 000 personnes, 39 % des interrogés déclaraient être intéressés à l’avenir par une pratique sportive en extérieur avec un coach. Cette proportion enregistre ainsi une hausse de 23 points par rapport aux enquêtes précédentes, menées par l’IFOP.

Cet essor, amplifié en 2020, met en évidence le **besoin croissant des pratiquants de bénéficier d’un accompagnement personnalisé** et sur-mesure. D’après une étude dédiée à cette thématique et publiée en 2019 par le ministère des Sports, plusieurs facteurs expliquent la démocratisation du coaching sportif dans l’Hexagone. “Le coaching repose sur des tendances majeures résultant des **évolutions sociologiques et technologiques** que l’on peut résumer ainsi : **l’individu prend le pas sur le collectif**”, expliquent les

rapporteurs. “Parmi les piliers de cette transformation sociétale qui servent et expliquent le développement du coaching, on peut citer : **la personnalisation des services**, rendue possible par l’usage des nouvelles technologies, et qui se retrouve dans tous les secteurs d’activité ; une structuration verticale de la société y compris dans le monde du travail ; **le zapping généralisé induit des besoins accrus de changements et bouscule le prêt-à-consommer de masse** qui a longtemps dominé tous les marchés”, décryptent-ils.

Au-delà des tendances sociétales, **le recours au coaching sportif s’avère avantageux pour les clients**. Cette alternative à la pratique en salle donne en effet droit au **crédit d’impôt de 50 %**, un dispositif qui réduit significativement le coût de la prestation. Enfin, de nombreuses plateformes en ligne et des start-up se sont créées à compter du milieu de la décennie 2010, à l’image de TrainMe, Fysiki, Run&WorkOut, ou MonCoachLyonnais. Elles permettent d’accéder à une offre plus variée et dynamisent le segment, ce qui favorise une fois de plus le consommateur. Pour l’un des leaders du secteur, Ownsport, qui revendique 5 000 coachs sur sa plateforme, **le marché du coaching sportif à domicile pèse désormais entre 2 et 3 milliards d’euros en France**.

Pour les exploitants de salles, qu’ils soient indépendants ou intégrés à un réseau, le report des clients-adhérents vers les coachs personnels constitue **un manque à gagner potentiel et une nouvelle concurrence de plus en plus menaçante**.

De **20 000**
à **25 000**

Le nombre estimé de coachs sportifs personnels en France en 2018.

Source : FranceActive.

De nouvelles pratiques sportives qui destabilisent le marché

La pratique sportive au domicile se développe

Selon le baromètre national des pratiques sportives publié en février 2021 par l'INJEP-Crédoc, la proportion de Français pratiquant une activité sportive dans une installation spécialisée (piscine, salle de sport, gymnase) avait **diminué de 6 points entre 2018 et début 2020, à 23 % avant le confinement**. Ce déclin de fréquentation s'explique principalement par la volonté de réaliser des économies (frais d'abonnement en salle, coûts de transport, etc.) et la recherche de gains de temps. La crise sanitaire a amplifié la tendance. Selon les résultats de l'étude INJEP-Crédoc, cette proportion a chuté de 16 points, à 7 % pendant le confinement.

Dans le même temps, la pratique en plein air s'est renforcée (+ 1 point depuis 2018, à 12 % en 2020 avant confinement, puis + 4 points durant le confinement), de même que l'activité à domicile. Sur le seul segment du fitness, la part de Français pratiquant principalement chez eux a bondi de 33 points à 77 % durant le confinement, après une progression de 9 points entre 2018 et 2020 (avant confinement). Pour les exploitants de salles de remise en forme, le développement de la pratique au domicile devient un nouvel enjeu majeur. **Faire revenir en salles les pratiquants s'impose comme l'un des principaux défis à relever post-crise.**

23 %

La proportion de français pratiquant une activité sportive dans une installation spécialisée en France en 2020

Source : INJEP.

24 %

La proportion de Français abonnés à des cours de sport en ligne durant le confinement du printemps 2020.

Source : IFOP.

Les cours en ligne se démocratisent

Corollaire du développement de la pratique d'activités à domicile, le désir d'accompagnement personnalisé s'accroît depuis 2018. Phénomène amplifié par la crise sanitaire, **la demande de cours en ligne s'est fortement développée**, grâce notamment à la **multiplication des solutions proposées sur les différents canaux, applications mobiles en tête**. D'après les chiffres communiqués par le fournisseur de données et d'analyses mobiles App Annie, **les dépenses en applications de fitness et de santé ont augmenté de 65 % entre 2019 et 2020 en France**. Sur le premier semestre 2020, le nombre de téléchargements a notamment progressé de 30 % à 45 millions, tandis que les dépenses enregistraient une croissance de 75 %.

Les acteurs du secteur ont profité de cet engouement pour **recruter de nouveaux profils de clients**. Selon un sondage réalisé en mai 2020 par l'IFOP pour *Fitness Magazine* auprès d'un peu plus de 1 000 personnes, 24 % des répondants pratiquant une activité physique se sont abonnés à un cours de sport, de fitness ou de musculation

en ligne durant le confinement, ce qui représentait une nouveauté pour 15 % d'entre eux. 14 % des Français (pratiquants ou non) envisagent également de se tourner vers cette solution à l'avenir. Post-déconfinement, l'intérêt grandissant des Français pour les cours en ligne n'a ainsi pas faibli, tout du moins jusqu'en fin d'année. D'après une seconde enquête de l'IFOP pour Urban Sports, publiée en septembre 2020, 29 % des sondés prévoient de suivre des cours de sport en ligne. Cette proportion s'avère **particulièrement élevée chez la génération des millenials** : un membre sur deux de cette tranche d'âge souhaiterait intégrer une telle pratique dans son quotidien à l'avenir. "L'offre de cours online, de séances de sport à domicile ou au contraire de cours en extérieur avec un entraîneur personnel se développent de façon exponentielle. Les Français ont, certes, besoin de retrouver une certaine liberté, en grande partie

à cause du contexte actuel, mais ils sont aussi en recherche d'un accompagnement sur-mesure, adapté à leurs objectifs, à leur emploi du temps et à leurs possibilités" explique Thibault Richard, coach sportif chez ProTrainer, dans le magazine spécialisé *SportMag*. Les coachs sportifs professionnels sont d'ailleurs nombreux à avoir mis à profit la période du confinement pour proposer des cours en ligne et des séances de sport en vidéo accessibles via les réseaux sociaux. Selon Éric Delon, journaliste aux *Échos*, "**les confinements successifs ont poussé les coachs, en particulier sportifs, à innover et à proposer à leurs clients des solutions pour assurer le maintien de la relation**. Même si le 'distanciel' a montré ses limites, il a pu aussi avancer ses pions. À l'avenir, et avec le développement du télétravail, les solutions hybrides pourraient s'imposer."

Des mutations des marchés du bien-être précipitées par la crise sanitaire

La réservation en ligne se déploie à un rythme accéléré chez les spécialistes des soins de beauté

Face à une situation financière dégradée par plusieurs mois de fermeture de leurs établissements, de nombreux acteurs proposant des services dédiés au bien-être des particuliers ont été contraints de trouver des alternatives pour maintenir un minimum d'activité afin de dégager des ressources financières et d'assurer leur survie.

Dans le secteur des soins de beauté, **une proportion croissante d'instituts se sont ainsi digitalisés pour garder le lien avec leurs clients** tout en s'adaptant aux contraintes sanitaires. Ces établissements ont profité de l'opportunité de la crise pour adopter une nouvelle approche. Outre la **mise en place de soins de beauté à distance** grâce à la visioconférence, l'intensification de la

communication sur les sites web et les réseaux sociaux ou encore l'installation de bornes tactiles en point de vente, les instituts de beauté **ont intensifié leur adoption de la réservation en ligne**.

S'appuyant sur une enquête menée auprès de l'ensemble des salons ayant utilisé sa solution entre janvier 2019 et octobre 2020, la start-up spécialisée dans les outils informatiques Wavy a mis en évidence cette accélération du taux d'équipement. Selon les statistiques recueillies, 40,4 % des salons de coiffure, instituts de beauté et barbeshops utilisant sa solution de caisse avaient activé une fonction de réservation en ligne en 2020, une proportion en hausse de 25 points par rapport à 2019. La réservation en ligne sur

l'ensemble des salons utilisant Wavy représentait **16,7 % des visites en octobre 2020 contre 6,2 % en décembre 2019**. "Mais l'intérêt est aussi poussé par les consommateurs, qui intègrent désormais cette réservation en ligne comme une habitude", fait également remarquer la start-up. Pour les salons équipés, 45,6 % des réservations ont été prises en ligne en 2020 contre 19,2 % un an plus tôt.

Cette progression de la réservation a également été observée chez Planity, plateforme lancée en 2017 et qui revendique le statut de leader de la prise de rendez-vous beauté en ligne en France avec, à fin 2019, 15 millions de rendez-vous gérés auprès de 4 000 professionnels de beauté équipés depuis sa création. "La prise de rendez-vous en ligne sur Planity a permis à nos professionnels de redémarrer leur activité post-confinement, le carnet de rendez-vous rempli sur plusieurs semaines. Il y a eu **une réelle prise de conscience du besoin de se digitaliser pour les professionnels** et une hausse incroyable de l'usage de la plateforme par les consommateurs de plus de 105 %" indique Antoine Puymirat, président et cofondateur de Planity.

Véritable levier de la transformation numérique du marché des services de soins de beauté, **la réservation en ligne possède encore une forte marge de progression** en France. "Sur les 120 000 salons de beauté, on estime à seulement 8 % la proportion dotée d'une solution de réservation en ligne", affirme Antoine Puymirat..

Au sein d'un secteur ultra-concurrentiel mais éprouvé économiquement par la crise de 2020-2021, **ce nouvel enjeu s'avère crucial pour les instituts de beauté**. Selon les informations communiquées par Panity, "grâce à l'utilisation d'une plateforme de réservation en ligne, les professionnels voient le nombre d'appels se réduire de 50 % et **gagnent ainsi du temps pour le service des clients en salon, tout en diminuant de 75 % le nombre de rendez-vous non honorés**". Une plateforme de réservation en ligne offre parallèlement plus de visibilité sur Internet, sans nécessité de posséder un site dédié, afin de recruter une nouvelle clientèle, plus jeune. Enfin, cette fonction constitue **une source de chiffre d'affaires supplémentaire, notamment via la développement de sa marge opérationnelle**. Wavy affirme que 80 % de ses clients ont observé une augmentation de leurs revenus après le déploiement de sa solution, estimé aux alentours de 20 %.

8 %

La proportion
de salons de beauté
français dotés de la
réservation en ligne
en 2020.

Source : Planity.

Les salles de sport contraintes de proposer une offre en ligne pour subsister

La chute du chiffre d'affaires enregistrée en 2020 et la concurrence croissante exercée par le coaching sportif personnel et les "boutiques-gym" ont contraint les grands acteurs du marché de la remise en forme en salle à opérer années un virage stratégique afin de pérenniser leur activité. **La digitalisation de l'offre s'est révélée être un axe prioritaire** pour les grands réseaux opérant dans l'Hexagone. Ils visent notamment à **fidéliser leurs adhérents actuels et à en capter de nouveaux**. Selon Yohan Mosny, directeur marketing et digital de Planet Fitness Group, leader sur le marché des formations et des équipements axés fitness et remise en forme, "la crise a catalysé les transformations qui étaient déjà amorcées depuis quelques années. Il y a eu une prise de conscience de l'importance de la digitalisation pour ceux qui n'y étaient pas encore, mais aussi une nécessité de s'adapter et d'innover rapidement."

Pionniers dans la démarche multicanal, **les clubs "low cost" se sont montrés particulièrement actifs** dans ce domaine, à l'image des mesures mises en place par la franchise L'Orange Bleue, premier parc français de salles de remise en forme, qui avait réalisé 180 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2019. Cette enseigne, développée en franchise de marque, a déployé durant le premier confinement sa plateforme digitale dédiée exclusivement à ses abonnés et proposant des cours en ligne. Grâce à un code d'accès reçu par mail, les adhérents peuvent accéder tous les jours à trois vidéos pour réaliser leurs exercices physiques. L'Orange Bleue a parallèlement renforcé sa présence sur les réseaux sociaux en développant de nouveaux services sur Facebook (training quotidien collectif en ligne avec des coaches) et sur Instagram (défis journaliers, conseils, etc.). "Tous ces développements sont dans une logique de **proposer une offre globale à nos adhérents**. Qu'ils soient en club ou à la maison, ils ont accès à des informations sur leur club" explique en novembre 2020 Jérémie Serinet, directeur d'exploitation de l'enseigne.

Le réseau Keep Cool, qui regroupe 270 salles en France pour un chiffre d'affaires de 112 millions d'euros, a également étoffé son offre en ligne. "On a accéléré la digitalisation du sport avec **des cours live via Facebook et une plateforme VOD** pour que les gens puissent faire du sport après, ou même pendant le travail" détaille Thomas Monnier, directeur général adjoint. En mars 2021, l'enseigne a mis à disposition de ses adhérents un ensemble d'exercices quotidiens d'entraînement sportif, disponibles sur le web : séances en extérieur animées par des coaches du réseau et réalisables en groupes, programme hebdomadaire adapté et complété par un ebook comprenant des conseils diététiques et des articles de blog, cours quotidiens en live sur les réseaux sociaux, la chaîne YouTube, la plateforme VOD et l'application Keep Cool, etc.

Si les réseaux d'entrée de gamme se sont montrés actifs, **certains acteurs positionnés sur le milieu ou le haut de gamme ont également suivi cette stratégie digitale**. L'enseigne Fitness Park, forte d'un réseau mondial de 230 salles et d'un chiffre d'affaires de 190 millions d'euros en France, a lancé en janvier 2021 une plateforme digitale dédiée au home training dénommée "Home Park", à destination de ses abonnés. Celle-ci propose quatre grands domaines d'activité (cardio, force, yoga et récupération) sous deux formats (live et vidéos à la demande) pour permettre aux adhérents de s'entraîner à leur domicile malgré les fermetures de salles. Une quarantaine de vidéos live étaient disponibles chaque semaine au lancement, avec des séances d'entraînement, des conseils, des interviews, etc. L'offre inclut également un programme sur-mesure intitulé "Fitness Park Live", proposant des entraînements de groupe en visioconférence. Le coach peut ainsi voir chacun des participants lors de ses cours, afin de pouvoir échanger avec eux ou corriger leur posture.

En partenariat avec Les Mills, leader des programmes pré-chorégraphiés, la chaîne de clubs de

fitness L'Appart Fitness, positionné sur le milieu de gamme, a à son tour déployé en 2021 une plateforme de cours à distance. Nommée "L'Appart Fitness On Demand" et gratuite pour les adhérents de ses clubs, elle met en avant 95 cours gratuits dans huit styles d'entraînement différents et complémentaires, réalisables au domicile : danse, hit, cardio, renforcement, zen, etc. "Jusqu'à là, les cours vidéo étaient une solution de dépannage mais **l'objectif est d'en faire une véritable offre professionnelle**, bien en deçà des abonnements classiques (50 euros par mois)", explique Thibault de Morel, directeur marketing communication de L'Appart Fitness. Pour lancer cette offre digitale, L'Appart Fitness a investi entre 150 000 et 200 000 euros dans un nouveau studio vidéo interne. L'enseigne a consolidé cette stratégie en mai 2021 en lançant "L'Appart Step", un cours exclusif de "marche en musique" animé par des coachs diplômés d'État. En juin 2021, le groupe a aussi déployé une offre spéciale de cours de running On Demand, qui comprend des programmes pour les pratiquants débutants, intermédiaires et confirmés, des cours spéciaux dédiés au running, ainsi que des podcasts réalisés par une spécialiste du running.

Si certains dirigeants de grands réseaux ou de clubs indépendants voient dans le développement de services numériques une solution temporaire vouée à disparaître à l'issue de la crise sanitaire, d'autres la considèrent comme **une transition inévitable à court ou moyen terme** et entendent maintenir une telle offre post-pandémie. Quelle que soit la position des différents acteurs du marché, force est de constater que l'intensification de la concurrence et les mutations de la pratique sportive des Français placent **la digitalisation au centre des grands enjeux actuels du secteur**. Cette problématique se révèle d'autant plus importante que si les revenus des formules numériques payantes ne comblent pas encore le manque à gagner en cas de fermeture des établissements, l'offre de cours sportifs en ligne présente des atouts complémentaires. Posséder sa propre offre de vidéos à la demande ouvre la voie au **recrutement d'une clientèle supplémentaire qui n'a pas accès au réseau physique**, à du chiffre d'affaires additionnel, à un moyen de désengorger les salles et, par voie de conséquence, à **une amélioration l'expérience client**. Pour les intervenants du marché de la remise en forme en salle, le nouveau modèle économique du sport en ligne reste cependant encore à trouver.

L'expansion des parcs, une stratégie de premier plan

Le développement du nombre de points de vente s'impose depuis plusieurs années comme une **stratégie incontournable et un levier majeur de la croissance du chiffre d'affaires des grandes enseignes d'instituts de beauté et de salles de sport**. Entre 2017 et 2019, le nombre d'établissements référencés sous le Code NAF 96.02 (coiffure et soins de beauté) a progressé de 1,5 % selon les données de l'Acoss-Urssaf. Sur la même période, le parc de clubs de remise en forme s'est étoffé de 340 unités en France d'après le cabinet Deloitte, soit une hausse de 8 %. En dépit d'importantes répercussions financières, **la crise sanitaire n'a pas rompu cette dynamique**.

Sur le marché des soins de beauté, le groupe Beauty Succes, numéro deux du secteur en France derrière Yves Rocher, a ainsi procédé à 9 nouvelles ouvertures en 2020 pour ses enseignes Beauty Success et Esthetic Center. De son côté, Qipao a ouvert 24 instituts cette même année pour porter son parc à 114 unités. Enseigne de beauté spécialisée dans l'amincissement, les soins localisés et le remodelage de la silhouette, Relooking Minceur a pour sa part consolidé son réseau avec trois unités supplémentaires. Quant à L'Onglerie, chaîne leader dans le domaine des soins de beauté des ongles, elle a déployé quatre nouvelles unités en franchise en novembre et décembre 2020. Enfin, l'enseigne Dépil Tech,

spécialisée dans l'épilation permanente et les soins d'embellissement de la peau, a ouvert deux points de vente en 2020. D'après le site spécialisé *observatoiredefracnchise.fr*, Dépil Tech prévoit 12 inaugurations de plus en 2021. Cette stratégie d'expansion lui a notamment permis d'afficher une croissance de 2 % de son chiffre d'affaires en 2020, à 56 millions d'euros.

Cette tendance est aussi observée dans le secteur de la remise en forme. Fitness Park, spécialisée dans le haut de gamme, recense une cinquantaine de nouveaux points de vente sur la seule année 2020. En janvier 2021, le groupe comptait déjà 60 autres projets d'ouverture pour l'exercice à venir. Son concurrent Basic-Fit a lui procédé à 90 installations dans l'Hexagone, d'après les données reportées dans son rapport annuel. Son parc français avoisinait 450 unités à fin 2020 pour un chiffre d'affaires d'environ 155 millions d'euros. "En pleine tourmente, 63 nouvelles salles ont été signées en 2020 contre 71 en 2019", constate de son côté Vincent Olivier, directeur du développement chez L'Orange Bleue. L'Appart Fitness a pour sa part ouvert 10 nouveaux clubs en 2020, et 10 autres sous enseigne doivent par ailleurs voir le jour en 2021. L'enseigne ambitionne de porter son réseau à 250 unités en 2023, ce qui implique la création de 150 unités supplémentaires en deux ans. Enfin, BodyHit, qui revendique

la position de leader français du coaching personnalisé et de l'électrostimulation, a consolidé son réseau grâce à une vingtaine de nouvelles unités en 2020. En 2021, l'enseigne s'est fixée un objectif de 50 nouvelles implantations, selon les informations communiquées par le site spécialisé *observatoiredefracnchise.fr*.

Cette expansion soutenue, qui **intensifie la concurrence sur le marché**, tend également à faire émerger un constat de saturation de l'offre en milieu urbain. Dès lors, les acteurs du marché de la remise en forme commencent à **se tourner vers les espaces ruraux, encore peu couverts**. Le phénomène d'exode des travailleurs urbains vers la campagne, amplifié par la crise sanitaire, représente un argument supplémentaire pour investir ces territoires. "Avec des loyers moins chers et une demande tout aussi importante qu'en ville, **les investissements sont vite rentabilisés en zone rurale et péri-urbaine**", affirme Vincent Olivier, de L'Orange Bleue, fin janvier 2021 sur le site *toute-la-franchise.com*. "Plus de 12 partenaires se sont engagés en 2020 dans des zones de moins de 15 000 habitants, c'est seulement 3 de moins qu'en 2019", précise-t-il. Depuis 2013, le groupe développe d'ailleurs un concept spécifique dédié à ce type d'implantation. Baptisé L'Orange Bleue Mini, il regroupe à ce jour 85 salles en France.

340

Le nombre de salles de sport et de remise en forme créées en France entre 2017 et 2019.

Source : Deloitte.

Des réseaux sous enseigne engagés dans une phase de concentration

Évoluant sur des marchés de plus en plus disputés, les réseaux leaders des prestations esthétiques et de remise en forme **misent ces dernières années sur la croissance externe pour se développer**. Ils cherchent ainsi à renforcer rapidement leur nombre de clubs exploités en propre, tout en **affaiblissant la concurrence**.

Dans le secteur des services de soins esthétiques, leva Group, spécialisé dans la beauté connectée et personnalisée, s'est montré très offensif depuis 2019 en **s'emparant de deux des principales chaînes intervenant dans les soins esthétiques du regard**. En 2020, il a d'abord pris le contrôle de L'Atelier du Sourcil, mettant ainsi la main sur 109 points de vente (dont 45 unités intégrées) et un chiffre d'affaires d'environ 35 millions d'euros. L'opération conclue, leva Group a rapidement déployé un nouveau concept de boutique. Les espaces ont été repensés "pour laisser place à un univers délicat et féminin qui se distingue par son élégance, sa finesse et sa recherche : une subtile association entre tradition et modernisme reflétant l'âme de la marque tout en offrant une nouvelle expérience client", indique la tête de réseau dans un communiqué. Les nouveaux magasins L'Atelier du Sourcil disposent désormais d'un espace séparé pour les prestations, afin d'assurer "une intimité entre la cliente et la technicienne, et de bénéficier de son expertise et de ses conseils avisés, tout en profitant d'un moment privilégié". leva Group a poursuivi sa stratégie à l'été 2021 en finalisant le rachat de l'enseigne Le Boudoir Du Regard, créée en 2010 et en redressement judiciaire au moment de l'acquisition. "Les synergies avec notre groupe et ses solutions sont évidentes", souligne Jean-Michel Karam, président et fondateur de leva Group, dans un article publié dans *Franchise Magazine*. Le dirigeant affirme vouloir "**construire le Netflix de la beauté**". "Avec L'Atelier du Sourcil et maintenant le Boudoir du Regard, leva Group renforce son leadership sur le marché de la beauté du regard si important pour le bien-être de nos clientes et clients", conclut-il.

De son côté, Beauty Succes a élargi début janvier 2020 son réseau d'instituts de beauté en acquérant 75 % du capital du groupe Beauty One Paris. Ce dernier regroupe cinq enseignes spécialisées dans la minceur : Relooking Minceur Beauté, Physiomins, HTA Care, JFG Clinic et High Tech Aesthetic. "Cette acquisition apporte à Beauty Success Group **une expertise supplémentaire en techniques liées à la minceur** grâce à un catalogue de machines complet et des produits diététiques, et donne une nouvelle dimension aux perspectives d'avenir de son réseau sur le marché de l'esthétique", explique l'acheteur dans un communiqué. Grâce à cette opération, Beauty Succes étoffe son parc de 140 nouveaux centres et instituts de beauté, dont une quarantaine hors de France.

Sur le marché des services de remise en forme, les opérations de croissance externe se sont également multipliées. En 2018, deux transactions majeures avaient été recensées en France : la reprise de trois enseignes du groupe Nextalis (Amazonia, Gigagym et Wideclub) par la chaîne de salles spécialisées L'Appart Fitness, et l'acquisition de 45 salles "Feel Sport" par l'enseigne Keep Cool. **La tendance s'est poursuivie en 2019**. Déjà propriétaire de trois espaces de fitness, l'entreprise familiale KenGroup a racheté l'intégralité du réseau CMG Sports Club, une enseigne milieu de gamme regroupant 14 salles de remise en forme à Paris. Par cette opération, KenGroup a consolidé sa place de leader du fitness premium et de loisir dans la capitale.

Fitness Park s'est pour sa part emparé de Fitlane, un acteur majeur du segment en Provence-Alpes-Côte-d'Azur. Implanté de Nice à Fréjus, son réseau comptait 23 salles au moment de son rachat et près de 6 000 adhérents. "C'est une grande fierté pour notre groupe d'intégrer les clubs Fitlane dans notre réseau et ainsi **d'accroître notre force de frappe et notre puissance dans la région Sud-Est** au sein de la-

2019-2021 : DES MUTATIONS ACCÉLÉRÉES PAR LA CRISE SANITAIRE

quelle nous étions déjà implantés. Et nous ne comptons pas nous arrêter là !”, déclarait Philippe Herbette, président et actionnaire principal de Fitness Park Group (anciennement dénommé Groupe Moving au moment de l’opération). En octobre 2019, Basif Fit a également conclu une acquisition en faisant entrer dans son giron

quatre salles de l’enseigne nordiste Gymstreet.

Compte tenu des conséquences de la crise sanitaire, sur la situation financière des établissements mais également sur l’intensification de la concurrence, **de nouvelles opérations de rachat pourraient survenir dans les prochaines années.**

LES FORCES EN PRÉSENCE

Liste et activités des entreprises citées dans l'étude

Société / organisme	Activité de l'entreprise	Pays d'origine
Accorhotels	Hôtellerie	France
Adilson	Start-up de la Happy Tech	France
Air France	Compagnie aérienne	France
Alma Mundi	Agence de voyage, tour-opérateur et/ou organisateur de voyage spécialisé	France
Amazonia (maison-mère : L'Appart Fitness)	Salle(s) de sport et/ou de fitness	France
Amplitudes Paris (raison sociale : Altimonde Voyages)	Agence de voyage, tour-opérateur et/ou organisateur de voyage spécialisé	France
Amplitudes Toulouse (raison sociale : Vigma)	Agence de voyage, tour-opérateur et/ou organisateur de voyage spécialisé	France
Amundi Private Equity Funds	Investisseur - Société de capital-investissement et de capital-développement	France
Apicap	Investisseur - Société de capital-investissement	France
Apollo Sporting Club (raison sociale : SSB Sports)	Salle(s) de boxe	France
Aqualibra	Association	France
Aqui O Thermes	Cluster	France
Ardévie	Marque de cosmétiques et/ou produits de soins	France
Arenadour	Station(s) thermale(s)	France
Atelier des Anges spa	Institut(s) de beauté et/ou d'entretien corporel	France
Atelier du sourcil	Institut(s) de beauté et/ou d'entretien corporel spécialisé(s)	France
Aura (raison sociale : Agriculture urbaine responsable pour l'avenir)	Start-up de la Happy Tech	France
AutoSleep	Application de bien-être et/ou de coaching	Australie
Balinea	Plateforme de réservation d'offre de beauté et/ou bien-être en salon, à domicile ou au travail	France
Banque des territoires (maison-mère : Caisse des dépôts et consignations)	Investisseur - Banque	France
BarreShape	Salle(s) de sport et/ou de fitness	France
Barrière - L'Hôtel du Golf	Hôtellerie	France
Barry's Bootcamp	Salle(s) de sport et/ou de fitness	États-Unis
Basic Fit	Salle(s) de sport et/ou de fitness	Pays-Bas
Beauty Success	Institut(s) de beauté et/ou d'entretien corporel	France
Beautybar One (raison sociale : RC1 Invest)	Institut(s) de beauté et/ou d'entretien corporel spécialisé(s)	France
BIOvagues	Spa(s)	France
Blanche (maison-mère : KenGroup / raison sociale : Black Ken)	Salle(s) de sport et/ou de fitness	France

Bleexo	Start-up de la Happy Tech	France
Bloom at work (raison sociale : Happiness Project)	Start-up de la Happy Tech	France
Bloomin	Start-up de la Happy Tech	France
Body Ballet	Salle(s) de sport et/ou de fitness	France
Body Hit (raison sociale : Sanotech)	Salle(s) de sport et/ou de fitness	France
Body'Minute	Institut(s) de beauté et/ou d'entretien corporel spécialisé(s)	France
Booster (raison sociale : BFM)	Institut(s) de beauté et/ou d'entretien corporel spécialisé(s)	France
Boudoir du regard	Institut(s) de beauté et/ou d'entretien corporel spécialisé(s)	France
Boxer Inside	Salle(s) de boxe	France
BS Innov	Fournisseur de matériel professionnel pour instituts de beauté	France
Bulle de soins	Spa(s)	France
Burgundy	Hôtellerie	France
Cap Collectif	Start-up de la Happy Tech	France
Capza (ex-Capzanine)	Investisseur - Spécialiste de l'investissement privé dans les PME/ETI	France
Carita (maison-mère : L'Oréal)	Marque de cosmétiques et/ou produits de soins	France
Carlance	Institut(s) de beauté et/ou d'entretien corporel spécialisé(s)	France
Caudalie	Marque de cosmétiques et/ou produits de soins	France
Cegos	Organisme de formation	France
Centre de Montrond-les-Bains	Station(s) thermale(s)	France
Centre Mediage By Cécile M	Institut(s) de beauté et/ou d'entretien corporel spécialisé(s)	France
Certideal	Plateforme d'achat-vente de produits électroniques d'occasion	France
Cesam Esthetic	Fournisseur de matériel professionnel pour instituts de beauté	France
CGR	Groupe cinématographique	France
Chaîne thermale du soleil	Station(s) thermale(s)	France
Chambre syndicale de sophrologie	Organisme professionnel	France
Châtel-Guyon	Station(s) thermale(s)	France
Chemin de la Santé	Centre(s) proposant des séjours autour des thèmes du bien-être	France
Chez Simone	Salle(s) de sport et/ou de fitness	France
Chopra Center	Centre de bien-être	États-Unis
Cinq Mondes (raison sociale : C.Michel)	Spa(s)	France
Clarins	Marque de cosmétiques et/ou produits de soins	France
Cleanitud'	Start-up de la Happy Tech	France
Cloud Twelve	Centre de bien-être	Royaume-Uni
Club Med	Village de vacances et de résidences de tourisme	France
Club Moving (maison-mère : Groupe Moving)	Salle(s) de sport et/ou de fitness	France
CMG Sports Club	Salle(s) de sport et/ou de fitness	France
Coach Omnium	Société de conseils	France
Coiff & Co (maison-mère : Provalliance)	Coiffure	France
Colorii (maison-mère : Provalliance)	Institut(s) de beauté et/ou d'entretien corporel spécialisé(s)	France

Colorii (maison-mère : Provaliance)	Institut(s) de beauté et/ou d'entretien corporel spécialisé(s)	France
Comeet	Start-up de la Happy Tech	France
Compagnie de Vichy	Gestionnaire de la médecine thermale de Vichy depuis 1853	France
Comptoir de l'homme	Institut(s) de beauté et/ou d'entretien corporel spécialisé(s)	France
Comptoir des Voyages (maison-mère : Voyageurs du Monde)	Agence de voyage et/ou tour-opérateur généraliste	France
Côté Thalasso	Établissement(s) de thalassothérapie - hôtellerie	France
Crédit Agricole	Investisseur - Banque	France
Cure de Saint-Amand-les-Eaux	Station(s) thermale(s)	France
Cures Marine	Établissement(s) de thalassothérapie - hôtellerie	France
Dans ma bulle	Spa(s)	France
Decléor (maison-mère : L'Oréal)	Marque de cosmétiques et/ou produits de soins	France
Deep Nature	Spa(s)	France
Déménager Facile (raison sociale : Movinglab)	Start-up de la Happy Tech	France
Demos	Organisme de formation	France
Depil Tech	Institut(s) de beauté et/ou d'entretien corporel spécialisé(s)	France
Dietplus	Diététique et nutrition	France
DJL Financière	Investisseur - Société financière	France
Dynamo	Salle(s) de sport et/ou de fitness	France
Effency	Start-up de la Happy Tech	France
Emotone (Giordano Raphaëlle)	Prestation de services autour du bien-être en entreprise	France
EOO Cournon	Institut(s) de beauté et/ou d'entretien corporel spécialisé(s)	France
Esthetic Center (maison-mère : Body Success)	Institut(s) de beauté et/ou d'entretien corporel	France
Estime & Sens	Marque de cosmétiques et/ou produits de soins	France
Établissements thermaux de Brides-les-Bains et Salins-les-Thermes	Station(s) thermale(s)	France
Fédération française de sophrologie	Organisme professionnel	France
Fédération française du Nâtha-Yoga	Organisme professionnel	France
Feel Sport (maison-mère : Keep Cool)	Salle(s) de sport et/ou de fitness	France
Fidensio (raison sociale : Pressingbox)	Start-up de la Happy Tech	France
FitBallet	Salle(s) de sport et/ou de fitness	France
Fitness Park (maison-mère : Groupe Moving)	Salle(s) de sport et/ou de fitness	France
France Invest	Investisseur - Société de capital-investissement	France
France Thermes	Station(s) thermale(s)	France
Franck Provost (maison-mère : Groupe Provalliance)	Coiffure	France
GigaGym (maison-mère : L'Appart Fitness)	Salle(s) de sport et/ou de fitness	France
GoBabyGym	Salle(s) de sport et/ou de fitness	France
Greenworking	Prestation de services autour du bien-être en entreprise	France
Groomers	Coiffure	France
Groupe Moving	Salle(s) de sport et/ou de fitness	France

Groupe Vog	Coiffure	France
Guinot (maison-mère : Groupe Guinot-Mary Cohr)	Institut(s) de beauté et/ou d'entretien corporel	France
Habitbull	Application de bien-être et/ou de coaching	États-Unis
Hair'Minute (maison-mère : Body Minute)	Coiffure	France
Happy Quest	Start-up de la Happy Tech	France
Harrods Wellness Clinic	Centre de bien-être	Royaume-Uni
Heroes	Start-up de la Happy Tech	France
HolaSpirit	Start-up de la Happy Tech	France
Hôtel Le Barn	Hôtellerie	France
Hôtel Le Parc	Hôtellerie	France
Hôtel Les Salines & spa resort (maison-mère : Thalazur)	Hôtellerie	France
Hôtel Sezz	Hôtellerie	France
Ibis Style	Hôtellerie	France
ID Position	Start-up de la Happy Tech	France
Idia	Investisseur - Société de capital-investissement	France
leva	Marque de cosmétiques et/ou produits de soins	France
IHG	Hôtellerie	Royaume-Uni
Innovatherm	Cluster	France
Institut Citron Vert	Institut(s) de beauté et/ou d'entretien corporel	France
Intermèdes	Agence de voyage, tour-opérateur et/ou organisateur de voyage spécialisé	France
Into The Tribe	Agence de voyage, tour-opérateur et/ou organisateur de voyage spécialisé	Irlande
ió	Institut(s) de beauté et/ou d'entretien corporel	France
Ioma	Marque de cosmétiques et/ou produits de soins	France
Jamset	Start-up de la Happy Tech	France
Jean-Louis David (maison-mère : Groupe Provalliance)	Coiffure	France
Karos	Start-up de la Happy Tech	France
Keep Cool	Salle(s) de sport et/ou de fitness	France
Ken Group (raison sociale : Ken Club)	Salle(s) de sport et/ou de fitness	France
Kiplin	Start-up de la Happy Tech	France
La Clairière "bio & spahotel"	Hôtellerie	France
La Clef Champs-Élysées Paris	Hôtellerie	France
La Compagnie Lebon	Investisseur - Société de capital-investissement, immobilier et hospitalité	France
La Montgolfière	Salle(s) de sport et/ou de fitness	France
La Pause Baskets	Start-up de la Happy Tech	France
La Pause Santé	Fournisseur de services pour le bien-être au travail	France
La Pensée sauvage	Centre(s) proposant des séjours autour des thèmes du bien-être	France
Laboratoires Vichy	Marque de cosmétiques et/ou produits de soins	France
Lady Moving (maison-mère : Groupe Moving)	Salle(s) de sport et/ou de fitness	France

Lagrange	Village de vacances et de résidences de tourisme	France
L'Appart Fitness (raison sociale : Fitnessa Group)	Salle(s) de sport et/ou de fitness	France
Le Battling Club	Salle(s) de boxe	France
Le Bon Coach	Plateforme de réservation d'offre de beauté et/ou bien-être en salon, à domicile ou au travail	France
Le Front de Seine	Salle(s) de sport et/ou de fitness	France
Le Hilton	Hôtellerie	États-Unis
Le Normandy (maison-mère : Barrière)	Hôtellerie	France
Le Royal Deauville (maison-mère : Barrière)	Hôtellerie	France
Le Temple/Noble Art (raison sociale : Pugil Invest)	Salle(s) de boxe	France
L'Eremito	Hôtellerie	Italie
Les Ateliers durables	Prestation de services autour du bien-être en entreprise	France
Les doigts de Fénidi	Institut(s) de beauté et/ou d'entretien corporel	France
Les Ménuires	Station de sport d'hiver	France
Les Thermes de Saujon	Station(s) thermale(s)	France
LeService (Allis)	Plateforme de réservation d'offre de beauté et/ou bien-être en salon, à domicile ou au travail	France
Liberty Aqua Fitness & Kids	Salle(s) de sport et/ou de fitness	France
L'Onglerie	Institut(s) de beauté et/ou d'entretien corporel spécialisé(s)	France
L'Oréal	Marque de cosmétiques et/ou produits de soins	France
L'Usine (raison sociale : SIIS Développement)	Salle(s) de sport et/ou de fitness	France
Lytyi	Start-up de la Happy Tech	Finlande
Marriott	Hôtellerie	États-Unis
Mary Cohr (maison-mère : Groupe Guinot-Mary Cohr)	Institut(s) de beauté et/ou d'entretien corporel	France
Meet your beauty	Plateforme de réservation d'offre de beauté et/ou bien-être en salon, à domicile ou au travail	France
Melomind (raison sociale : Mybrain Technologies)	Start-up de la Happy Tech	France
Mills Barre	Salle(s) de sport et/ou de fitness	Nouvelle-Zélande
Miramar La Cigale	Établissement(s) de thalassothérapie - hôtellerie	France
Mon Beau Miroir	Plateforme de réservation d'offre de beauté et/ou bien-être en salon, à domicile ou au travail	France
MoodWork (raison sociale : Moodwalk)	Start-up de la Happy Tech	France
Moovlab	Fournisseur d'équipements pour les salles de sport	France
Morzine	Station de sport d'hiver	France
Movelo Alsace	Location de vélos à assistance électrique	France
My Big Ban	Salle(s) de sport et/ou de fitness	France
My mental energy pro (raison sociale : Serenity and cognition lab)	Start-up de la Happy Tech	France
MyoTec	Salle(s) de sport et/ou de fitness	France
Mytriptailor	Agence de voyage et/ou tour-opérateur généraliste	France
Naturhouse	Diététique et nutrition	Espagne
Neoness (raison sociale : Low and co)	Salle(s) de sport et/ou de fitness	France
Nokefa	Salle(s) de boxe	France
Nouvelle compagnie thermale de Plombières-les-Bains	Station(s) thermale(s)	France

Novotel Paris centre Tour Eiffel	Hôtellerie	France
Nuxe	Marque de cosmétiques et/ou produits de soins	France
Oasis Voyages	Agence de voyage, tour-opérateur et/ou organisateur de voyage spécialisé	France
Obiance	Fournisseur de services pour le bien-être au travail	France
Océan Participations	Investisseur - Fonds de placement	France
Odalys	Village de vacances et de résidences de tourisme	France
Odeia (raison sociale : Wagram Voyages)	Agence de voyage, tour-opérateur et/ou organisateur de voyage spécialisé	France
On Air Fitness (raison sociale : On Air Développement)	Salle(s) de sport et/ou de fitness	France
One Conciergerie	Start-up de la Happy Tech	France
Orange Bleue (raison sociale : OB Réseaux)	Salle(s) de sport et/ou de fitness	France
Orangetheory	Salle(s) de sport et/ou de fitness	États-Unis
Orosound	Start-up de la Happy Tech	France
Osteo Yoga	Salle(s) de sport et/ou de fitness	France
Ouest Croissance	Investisseur - Fonds de placement	France
Paris Shopping Tour	Agence de voyage, tour-opérateur et/ou organisateur de voyage spécialisé	France
PassZen Services	Prestation de services autour du bien-être en entreprise	France
Patyka	Marque de cosmétiques et/ou produits de soins	France
Petit Bambou	Application de bien-être et/ou de coaching	Luxembourg
Pickr	Start-up de la Happy Tech	France
Pierre & Vacances	Village de vacances et de résidences de tourisme	France
Pierre Fabre	Marque de cosmétiques et/ou produits de soins	France
Planity	Plateforme de réservation d'offre de beauté et/ou bien-être en salon, à domicile ou au travail	France
Point soleil	Institut(s) de beauté et/ou d'entretien corporel spécialisé(s)	France
Popmyday	Plateforme de réservation d'offre de beauté et/ou bien-être en salon, à domicile ou au travail	France
Prêchacq-les-Bains (maison-mère : Chaîne thermale du soleil)	Station(s) thermale(s)	France
Provalliance	Coiffure	France
Proven	Marque de cosmétiques et/ou produits de soins	États-Unis
Radisson Blu 1835 Hotel & Thalasso	Hôtellerie	France
Relais Thalasso (raison sociale : Holding Phelippeau)	Établissement(s) de thalassothérapie - hôtellerie	France
RelaxOcéane (raison sociale : Delahaye Marie Christine)	Agence de voyage, tour-opérateur et/ou organisateur de voyage spécialisé	France
Roti Express (raison sociale : Wip France)	Start-up de la Happy Tech	France
Sagesse - Retraite - Santé (SRS)	Holding industriel et family office dédié aux secteurs sanitaires et médicosociaux	France
Saint Algues (maison-mère : Provalliance)	Coiffure	France
Salt (maison-mère : The Luxe Collective)	Agence de voyage et/ou tour-opérateur généraliste	Singapour
Sds with Reebok (raison sociale : Scaygym)	Salle(s) de sport et/ou de fitness	France
Seasonly	Marque de cosmétiques et/ou produits de soins	France
Serenity (raison sociale : Iris)	Start-up de la Happy Tech	France
Siestoune	Fabricant de meubles de bureau	France

Simone	Plateforme de réservation d'offre de beauté et/ou bien-être en salon, à domicile ou au travail	France
Smart Body (Body Concept)	Spa(s)	France
Smylife	Start-up de la Happy Tech	France
Sofipaca	Investisseur - Société de capital-développement	France
Somatoline Cosmetic	Marque de cosmétiques et/ou produits de soins	France
Step Ahead Consulting	Prestation de services autour du bien-être en entreprise	France
Studio Twostep	Institut(s) de beauté et/ou d'entretien corporel spécialisé(s)	France
Supermood (raison sociale : Sentimy)	Start-up de la Happy Tech	France
Sur d'Autres Chemins	Centre(s) proposant des séjours autour des thèmes du bien-être	France
Tchip Coiffure (maison-mère : Groupe Vog)	Coiffure	France
Technogym	Fournisseur d'équipements pour les salles de sport	Italie
Technologia	Prestation de services autour du bien-être en entreprise	France
Terre entière (maison-mère : Intermèdes)	Agence de voyage, tour-opérateur et/ou organisateur de voyage spécialisé	France
Terres d'aventure	Agence de voyage, tour-opérateur et/ou organisateur de voyage spécialisé	France
Thalassa sea & spa (maison-mère : Accor)	Établissement(s), de thalassothérapie - hôtellerie	France
Thalaseo (raison sociale : Travelspa)	Agence de voyage, tour-opérateur et/ou organisateur de voyage spécialisé	France
Thalasso N°1	Agence de voyage, tour-opérateur et/ou organisateur de voyage spécialisé	France
Thalasso Passion (raison sociale : Blue Passion)	Agence de voyage, tour-opérateur et/ou organisateur de voyage spécialisé	France
Thalasso Pornic	Établissement(s), de thalassothérapie - hôtellerie	France
Thalazur	Établissement(s), de thalassothérapie - hôtellerie	France
The Barber Company (maison-mère : Franck Provost Coiffure)	Coiffure	France
The Fabulous	Start-up de la Happy Tech	France
The Yoga Factory (Eyog)	Salle(s) de sport et/ou de fitness	France
Thereporthair	Plateforme de réservation d'offre de beauté et/ou bien-être en salon, à domicile ou au travail	France
Thermes Adour	Station(s) thermale(s)	France
Thermes d'Alleverd (maison-mère : Compagnie Lebon)	Station(s) thermale(s)	France
Thermes d'Avène (maison-mère : Pierre Fabre)	Station(s) thermale(s)	France
Thermes de Bourbonne-les-Bains (maison-mère : Valvital)	Station(s) thermale(s)	France
Thermes de Digne-les-Bains	Station(s) thermale(s)	France
Thermes de La Roche-Posay (maison-mère : L'Oréal)	Station(s) thermale(s)	France
Thermes de Saint-Gervais-les-Bains (maison-mère : L'Oréal)	Station(s) thermale(s)	France
Thermes de Saubusse	Station(s) thermale(s)	France
Thermes de Vals-les-Bains	Station(s) thermale(s)	France
Thermes d'Enghien-les-Bains (maison-mère : Barrière)	Station(s) thermale(s)	France
Thermes des arènes	Station(s) thermale(s)	France
Thermes d'Eugénie-les-Bains (maison-mère : Chaîne thermale du soleil)	Station(s) thermale(s)	France
Thermes du Boulou (maison-mère : Chaîne thermale du soleil)	Station(s) thermale(s)	France

Thermes Jean Nouvel (Les Thermes / maison-mère : Bérot)	Station(s) thermale(s)	France
Thermes Marins de Saint-Malo (maison-mère : Groupe Raulic)	Établissement(s) de thalassothérapie - hôtellerie	France
Thermes nationaux d'Aix-les-Bains (maison-mère : Valvital)	Station(s) thermale(s)	France
Thermes Santenay (maison-mère : Valvital)	Station(s) thermale(s)	France
Totem	Start-up de la Happy Tech	France
Train Me	Start-up de la Happy Tech	France
Treatwell FR	Plateforme de réservation d'offre de beauté et/ou bien-être en salon, à domicile ou au travail	Royaume-Uni
TRX (Fitness Anywhere)	Fournisseur d'équipements pour les salles de sport	États-Unis
Unghalak (raison sociale : Secret Planet)	Agence de voyage, tour-opérateur et/ou organisateur de voyage spécialisé	France
Union nationale des centres sportifs de plein air (UCPA)	Association	France
United Heroes (raison sociale : Sport Heroes Group)	Start-up de la Happy Tech	France
Unlimited Epil	Institut(s) de beauté et/ou d'entretien corporel spécialisé(s)	France
Urban Challenge	Start-up de la Happy Tech	France
Val Thorens	Station de sport d'hiver	France
Valdys (raison sociale : Thalasso.com)	Établissement(s) de thalassothérapie - hôtellerie	France
Valvital	Station(s) thermale(s)	France
Vichy	Marque de cosmétiques et/ou produits de soins	France
Vichy Célestins (SNC Neptune Distribution)	Eaux minérales	France
Vichy Spa International (maison-mère : Compagnie de Vichy)	Société de conseils	France
Vivood Landscape Hotel	Hôtellerie	Espagne
Vog Coiffure (maison-mère : Groupe Vog)	Coiffure	France
Voyageurs du Monde	Agence de voyage et/ou tour-opérateur généraliste	France
Wecasa	Plateforme de réservation d'offre de beauté et/ou bien-être en salon, à domicile ou au travail	France
Wellness Training	Start-up de la Happy Tech	France
Westin Hotels & Resort	Hôtellerie	États-Unis
Westin Paris Vendôme	Hôtellerie	France
Wilde Club (maison-mère : L'Appart Fitness)	Salle(s) de sport et/ou de fitness	France
Wingzy	Start-up de la Happy Tech	France
Witivio	Start-up de la Happy Tech	France
Workwell Technologies	Start-up de la Happy Tech	France
Yoga Connect	Start-up de la Happy Tech	France
Yoopiesatwork (raison sociale : Yoopies)	Start-up de la Happy Tech	France
Yves Rocher	Institut(s) de beauté et/ou d'entretien corporel	France
Zen&Go (raison sociale : Chagritas Aventures)	Agence de voyage, tour-opérateur et/ou organisateur de voyage spécialisé	France
Zest (raison sociale : ZestMeUp)	Start-up de la Happy Tech	France

Traitement et source : IndexPresse

Coordonnées et classements par chiffre d'affaires : tableaux par segments

La diversité et l'hétérogénéité des différents marchés du bien-être n'autorisent pas une comparaison des résultats financiers des entreprises tous secteurs confondus.

Les tableaux ci-après proposent une vue des entreprises citées dans l'étude les plus performantes pour chacun des grands segments d'activité.

Classement des instituts de beauté et spas selon leur chiffre d'affaires

Nom de l'entreprise	Date de création	Code NAF	Libellé NAF	CA (kEUR)	Année du CA	Tranche d'effectif salarié
YVES ROCHER FRANCE	19/12/2014	4645Z	Commerce de gros (commerce interentreprises) de parfumerie et de produits de beauté	450 785	2017	250 à 499
BEAUTY SUCCESS	01/01/1978	4775Z	Commerce de détail de parfumerie et de produits de beauté en magasin spécialisé	128 979	2018	500 à 999
GUINOT	01/01/1963	2042Z	Fabrication de parfums et de produits pour la toilette	58 252	2018	250 à 499
JCDA (BODY MINUTE)	09/05/1997	9602B	Soins de beauté	19 893	2016	100 à 199
MARY COHR	01/01/1978	2042Z	Fabrication de parfums et de produits pour la toilette	18 166	2018	20 à 49
DÉPIL TECH	25/01/2011	9602B	Soins de beauté	7 582	2017	20 à 49
ACCANCE (CARLANCE)	12/12/2006	4645Z	Commerce de gros (commerce interentreprises) de parfumerie et de produits de beauté	5 355	2018	50 à 99
DEEP NATURE	01/04/2004	9604Z	Entretien corporel	4 278	2018	20 à 49
L'ONGLERIE	01/01/1981	7740Z	Location-bail de propriété intellectuelle et de produits similaires, à l'exception des œuvres soumises à copyright	2 181	2018	10 à 19
RC1 INVEST (BEAUTYBAR ONE)	27/03/2013	9602B	Soins de beauté	1 465	2017	10 à 19
RCIA DÉVELOPPEMENT (INSTITUT CITRON VERT)	21/06/1999	7022Z	Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion	1 205	2018	6 à 9
RADICAL DÉVELOPPEMENT (UNLIMITED EPIL)	10/05/2011	7022Z	Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion	488	2015	6 à 9
CLUB ÉPIL (BULLE DE SOINS)	10/11/1999	4645Z	Commerce de gros (commerce interentreprises) de parfumerie et de produits de beauté	205	2016	0

LES FORCES EN PRÉSENCE

C MICHEL (CENTRE MEDIAGE BY CECILE M)	02/08/2011	9604Z	Entretien corporel	104	2017	0
LES DOIGTS DE FENIDI	02/05/2011	9602B	Soins de beauté	71	2017	0
ATELIER DU SOURCIL FRANCHISE	01/07/2012	9602B	Soins de beauté	n.d.	n.d.	3 à 5
BFM (BOOSTER)	28/07/2006	9602B	Soins de beauté	n.d.	n.d.	n.d.
BODY CONCEPT (SMART CONCEPT)	05/05/2017	7740Z	Location-bail de propriété intellectuelle et de produits similaires, à l'exception des œuvres soumises à copyright	n.d.	n.d.	n.d.
IO	17/05/2016	9604Z	Entretien corporel	n.d.	n.d.	n.d.
LABORATOIRES CINQ MONDES	07/03/2001	4645Z	Commerce de gros (commerce interentreprises) de parfumerie et de produits de beauté	n.d.	n.d.	n.d.
L'ATELIER DES ANGES SPA	10/08/2010	9602B	Soins de beauté	n.d.	n.d.	n.d.
LE BOUDOIR DU REGARD	10/06/2009	9602B	Soins de beauté	n.d.	n.d.	n.d.
RINKA (COMPTOIR DE L'HOMME)	25/08/2006	4775Z	Commerce de détail de parfumerie et de produits de beauté en magasin spécialisé	n.d.	n.d.	n.d.
S.P.S.K (EOO COURNON)	28/12/2018	9602B	Soins de beauté	n.d.	n.d.	n.d.
STUDIO TWOSTEP	10/03/2015	8559A	Formation continue d'adultes	n.d.	n.d.	n.d.
SUN CONCEPT (POINT SOLEIL)	06/06/2019	9604Z	Entretien corporel	n.d.	n.d.	n.d.

Traitement IndexPresse. Sources : Diane et presse professionnelle.

Activités et coordonnées des instituts de beauté et spas

Nom de l'entreprise	Activité	Nom du dirigeant	Adresse	Ville	Numéro de téléphone	Numéro Siret
ACCANCE (CARLANCE)	Enseigne d'instituts de beauté	M. Jonathan DAHAN	Chemin de la Jaconne ZAC des Platières	38670 Chasse-sur-Rhône	04 78 19 19 90	49331451200028
ATELIER DU SOURCIL FRANCHISE	Enseigne d'instituts de beauté spécialisé dans les soins du sourcil, la beauté des cils, le maquillage semi-permanent et les soins pour hommes	Mme Jocelyne DEVILLENEUVE	13 rue Notre Dame de Nazareth	75003 Paris	01 48 04 77 14	75210067700018
BEAUTY SUCCESS	Commercialisation en gros et en détail de produits de parfumerie et de beauté pour les salons de coiffure et les instituts de beauté, et offre de services de beauté et d'entretien corporel en instituts	M. Philippe GEORGES	1 rue des Lys Parc d'activités Astier*Val	24110 Saint Astier	04 68 71 31 35	31188987701238
BFM (BOOSTER)	Institut de beauté et de soins pour hommes	Mme Nathalie EVESQUE	30 rue de Provence	75009 Paris	01 53 20 04 84	49145824600023
BODY CONCEPT (SMART BODY)	Enseigne de centres de beauté et de bien-être, minceur et remise en forme	M. Nicolas VIDEAU	102 rue Réaumur	75002 Paris	01 55 42 05 33	82944276900022
MICHEL (CENTRE MEDIAGE BY CECILE M)	Centre anti-âge et institut de beauté	Mme Cécile MICHEL	2 route de Lyon	69530 Brignais	09 80 46 39 81	53407958700018
CLUB EPIL (BULLE DE SOINS)	Instituts de beauté offrant des prestations telles que l'épilation, les soins visage, les soins du corps, les soins des mains et des pieds	Mme Natacha VILLAN	11 rue du Tertre	94450 Limeil Brevannes	06 68 11 33 33	42504036700020
DEEP NATURE	Enseigne de salons de massage	M. Julien PATTY	82 rue Joseph Vallot	74400 Chamonix Mont Blanc	04 50 58 01 19	47831257200058
DEPIL TECH	Enseigne spécialisée dans les services liés à l'épilation et l'embellissement de la peau	M. Jérémy MAUVENU	196 avenue de la Californie Manoir Leliva	06200 Nice	04 93 92 49 79	52985045500062

GUINOT	Commerce de gros de produits cosmétiques, de parfums et d'articles de toilette, et offre de soins en instituts	M. Akram TALAB	120 avenue Charles de Gaulle	92200 Neuilly-sur-Seine	01 58 58 41 00	63204187700143
IO	Centre contemporain de bien-être proposant des séances de sport (yoga, pilates, training cardio), et une offre pour prendre soin de soi (massages, sauna, etc.)	Mme Bénédictine MOREL	77 cours Pierre Puget	13006 Marseille	04 91 02 39 60	82029658000013
JCDA (BODY MINUTE)	Enseigne d'instituts de beauté	M. Jean-Christophe DAVID	4 rue de Seze	75009 Paris	01 53 30 71 10	41328149400208
LABORATOIRES CINQ MONDES	Enseigne d'établissements spécialisés dans le domaine des soins et massages d'exception, cosmétiques naturels sans paraben, et proposant des soins et cosmétiques professionnels du spa	M. Jean-Louis POIROUX	51 rue de la Chaussée d'Antin	75009 Paris	01 42 66 00 60	43529647000063
L'ATELIER DES ANGES SPA	Instituts de bien-être, beauté, détente	Mme Marie-Claire PEPIN	Place de la libération Les Micocouliers	13720 La Boulladiasse	07 60 44 24 03	52416725100015
LE BOUDOIR DU REGARD	Enseigne d'instituts exclusivement dédiés à la beauté du regard	Mme Florence TEMIM	143 rue de la Pompe	75116 Paris	01 47 27 07 16	51298699300024
LES DOIGTS DE FENIDI	Institut de beauté et de soins pour hommes	Mme Cindy ARAUJO	2 B rue Charles Brune	28100 Luce	02 36 67 50 19	53213362600020
L'ONGLERIE	Enseigne de salons de manucure et de pédicure	M. Jean-François LEONARD	31 avenue de Canteranne Parc d'activités Canteranne	33600 Pessac	05 57 26 37 00	32768420500062
MARY COHR	Production et commercialisation de produits cosmétiques et offre de soins en instituts	M. Jean-Daniel MONDIN	120 avenue Charles de Gaulle	92200 Neuilly-sur-Seine	01 58 58 41 30	31224676200081
RADICAL DEVELOPPEMENT (UNLIMITED EPIL & BEAUTY)	Enseigne d'instituts spécialisés dans l'épilation, la minceur et l'anti-âge	M. Franck SABOURIN	57 avenue du Prado	13008 Marseille	04 86 77 42 86	53352710700015
RC1 INVEST (BEAUTYBAR ONE)	Enseigne de salons de manucure, de pédicure et de vernis semi-permanent	M. Christophe CRONIER	1025 avenue Henri Becquerel Parc Club Millénaire	34000 Montpellier	09 67 14 71 57	79263521100149

RCIA DEVELOPEMENT (INSTITUT CITRON VERT)	Enseigne d'instituts de beauté	M. Ladislav KOCH	1 Chemin Jean Marie Viaméy	69130 Ecully	04 72 86 99 81	42342912500036
RINKA (COMPTOIR DE L'HOMME)	Commerce de détail de parfumerie et de produits de beauté en magasin spécialisé et institut de beauté	Mme Karine SCHRENZEL	49 avenue Kléber	75016 Paris	08 25 59 01 83	491161879900044
S.P.S.K (EOO COURNON)	Cabinet de consultation spécialisés dans les soins du visage et anti-âge, les soins du corps, la minceur, etc.	Mme Edith SIEPIELSKI	15 rue de Sarliève	63800 Courmon d'Auvergne	04 43 55 18 00	84485830800019
STUDIO TWOSTEP	Spécialiste du sourcil et expert en maquillage permanent	Mme Melody DI CENTA	4 cité Chabert	26000 Valence	06 40 93 58 27	80987967900011
SUN CONCEPT (POINT SOLEIL)	Enseigne de centres de bronzage et de bien-être	M. Nicolas VIDEAU	102 rue Réaumur	75002 Paris	-	85139668900016
YVES ROCHER FRANCE	Vente par magasin, sur internet et par correspondance de produits cosmétiques, et offre de services de beauté et d'entretien corporel en instituts	M. Alexandre RUBIN	2 boulevard Beaumont	35000 Rennes	02 31 83 05 57	80852918400026

Traitement IndexPresse. Sources : Kompass, Societe.com et sites web des entreprises concernées.

Classement des établissements de thalassothérapie selon leur chiffre d'affaires

Nom de l'entreprise	Date de création	Code NAF	Libellé NAF	CA (kEUR)	Année du CA	Tranche d'effectif salarié
THERMES MARINS DE ST MALO	01/01/1957	5510Z	Hôtels et hébergement similaire	33 068	2018	250 à 499
LA SOURCE (THALASSO PORNIC)	20/07/1989	5510Z	Hôtels et hébergement similaire	15 993	2018	100 à 199
THALASSO COM (VALDYS)	01/01/2003	8299Z	Autres activités de soutien aux entreprises n.c.a.	4 887	2018	20 à 49
HOLDING PHELIPPEAU (RELAIS THALASSO)	11/05/2001	6420Z	Activités des sociétés holding	1 583	2018	10 à 19
AXIS (CÔTÉ THALASSO)	09/09/2014	7911Z	Activités des agences de voyage	501	2018	6 à 9
ACCOR (ENSEIGNE THALASSA SEA & SPA)	25/04/1995	7010Z	Activités des sièges sociaux	n.d.	n.d.	n.d.
LES CURES MARINES	08/10/2014	5510Z	Hôtels et hébergement similaire	n.d.	n.d.	n.d.
MIRAMAR LA CIGALE	26/05/2014	5510Z	Hôtels et hébergement similaire	n.d.	n.d.	n.d.
THALASSOFRANCE (THALAZUR)	23/01/2015	5510Z	Hôtels et hébergement similaire	n.d.	n.d.	n.d.

Traitement IndexPresse. Sources : Diane et presse professionnelle.

Activités et coordonnées des établissements de thalassothérapie

Nom de l'entreprise	Activité	Nom du dirigeant	Adresse	Ville	Numéro de téléphone	Numéro Siret
ACCOR (ENSEIGNE THALASSA SEA & SPA)	Groupe mondial dans l'univers du voyage, de l'hôtellerie, du tourisme et des services aux entreprises. Propriétaire de l'enseigne Thalasso Sea & Spa	M. Sébastien BAZIN	88 rue Henry Farman	92130 Issy-les-Moulineaux	01 61 61 61 62	60203644404227
AXIS (CÔTÉ THALASSO)	Centres thalasso et spa de bien-être	Mme Maria PEREZ SISCAR	Route de Cerbère Institut Thalacap	66650 Banyuls-sur-Mer	04 68 98 36 66	80444789400010
HOLDING PHELIPPEAU (RELAIS THALASSO)	Centres thalasso et spa de bien-être	M. Jean PHELIPPEAU	3 allée des Tulipes	44500 La Baule- Escoubiac	02 40 60 80 80	43824681100048
LA SOURCE (THALASSO PORNIC)	Hôtel quatre étoiles avec restaurant et spa, et quatre univers de soins, rattachés directement à l'hôtel : le centre de thalassothérapie, l'espace forme, l'espace beauté-spa et le nouvel espace capital santé	Mme Marie-Noëlle VEILLET-BERRY	Plage de la Source	44210 Pornic	02 40 82 21 21	35154196600021
LES CURES MARINES (ENSEIGNE THALASSA SEA & SPA)	Établissement proposant un service d'hôtellerie, restauration, brasserie, thalasso et spa	-	Quai Albert 1er Place du Maréchal Foch	14360 Trouville-sur-Mer	02 31 14 26 00	48536748600035
MIRAMAR LA CIGALE	Établissement proposant un service d'hôtellerie, restauration, brasserie, thalasso et spa	M. Sergio TOSATI	Port du Crouesty	56640 Arzon	02 97 53 49 00	80179274800023
THALASSO.COM (VALDYS)	Centrale de réservations pour thalassothérapie, villages de vacances et complexes pour stations balnéaires du groupe Valdys, propriétaire de ses quatre centres réunis sous la bannière Thalasso.com Valdys	M. Yves DIARD	7 rue des Professeurs Curie	29100 Douarnez	02 98 74 47 47	44510465600019
THALASSOFRANCE (THALAZUR)	Enseigne disposant de huit instituts en France proposant des cures de six jours, des escalades de trois jours, week-ends et formules à la journée	Mme Stéphanie VIVET	93 rue Jouffroy d'Abbans	75017 Paris	01 48 88 89 90	80913788800016
THERMES MARINES DE ST MALO	Établissement de thalassothérapie, avec service d'hébergement, de restauration, séminaires de groupe, golf, aquatonic, remise en forme, fitness, minceur, spa, centre esthétique, etc.	M. Serge RAULIC	100 boulevard Hébert	35400 Saint-Malo	02 99 40 75 75	89578024500026

Classement des agences de voyages et tour-opérateurs spécialisés autour des offres de bien-être selon leur chiffre d'affaires

Nom de l'entreprise	Date de création	Code NAF	Libellé NAF	CA (KEUR)	Année du CA	Tranche d'effectif salarié
THALASSO N 1	01/03/2003	7912Z	Activités des voyagistes	154 044	2017	50 à 99
TERRES D'AVEVENTURE	01/01/1976	7912Z	Activités des voyagistes	73 049	2018	100 à 199
VIGMA SARL (AMPLITUDES TOULOUSE)	04/02/1991	7912Z	Activités des voyagistes	22 588	2018	50 à 99
BLUE PASSION (THALASSO PASSION)	01/02/2007	7911Z	Activités des agences de voyage	11 831	2016	1 ou 2
TRAVELSPA (THALASSEO)	01/11/2008	7911Z	Activités des agences de voyage	6 213	2018	20 à 49
SECRET PLANET (UNGHALAK)	01/04/2011	7911Z	Activités des agences de voyage	4 150	2018	3 à 5
OASIS	12/02/2007	7911Z	Activités des agences de voyage	3 728	2018	3 à 5
WAGRAM VOYAGES (ODEIA)	01/01/1980	7911Z	Activités des agences de voyage	2 170	2018	20 à 49
ALTIMONDE VOYAGES (AMPLITUDES PARIS)	27/08/1996	7911Z	Activités des agences de voyage	1 988	2018	10 à 19
ALMA MUNDI	09/07/2014	7911Z	Activités des agences de voyage	n.d.	n.d.	n.d.
CHAGRITAS AVENTURES (ZEN & GO)	15/09/2009	7911Z	Activités des agences de voyage	n.d.	n.d.	n.d.
INTERMÈDES	06/04/1993	7912Z	Activités des voyagistes	n.d.	n.d.	n.d.

Traitement IndexPresse. Sources : Diane et presse professionnelle.

Activités et coordonnées des agences de voyages et tour-opérateurs spécialisés autour des offres de bien-être

Nom de l'entreprise	Activité	Nom du dirigeant	Adresse	Ville	Numéro de téléphone	Numéro Siret
ALMA MUNDI	Agence de voyage spécialisée dans les voyages thématiques autour du bien-être (thalasso-esprit, slow travel...)	Mme Tanja DUHAMEL	4 passage des Abbesses	75018 Paris	09 54 37 91 73	80340864000024
ALTIMONDE VOYAGES (AMPLITUDES PARIS)	Agence de voyage sur-mesure ou à la carte	M. José MARTINEZ	7 rue de Louvois Multitour	75002 Paris	01 42 86 06 99	40875318400014
BLUE PASSION (THALASSO PASSION)	Agence de voyage spécialisée dans les séjours en thalasso et bien-être	M. Bernard LASRY	25-29 place de la Madeleine	75008 Paris	08 00 88 13 00	49432016100040
CHAGRITAS AVENTURES (ZEN & GO)	Agence de voyage spécialisée dans les séjours zen, yoga et randonnée	Mme Phoebé PERDREAU	2 rue Gambetta	77210 Avon	09 80 32 90 42	51501131000056
INTERMEDES	Tour-opérateur et agence de voyages spécialisés dans l'organisation de voyages culturels, voyages à thème et de conférences dans le monde	M. Jérôme FAUCHEUR DE BATTISTI	60 rue la Boétie	75008 Paris	01 45 61 24 41	39097624900024
OASIS	Agence de voyage spécialisée dans les voyages en conscience, voyages initiatiques	M. Éric GRANGE	85 route de Marcellat	69440 Saint-Laurent-d'Agnay	04 37 41 17 83	49427911000022
SECRET PLANET (UNGHALAK)	Agence de voyage spécialisée dans les voyages aventure et nature avec ses quatre activités Tamera, Expeditions Unlimited, Unghalak et Saiga	-	26 rue du Bœuf	69005 Lyon	04 72 40 23 34	53210725700034
TERRES D'ADVENTURE	Agence de voyage spécialiste du voyage à pied, de la randonnée et du trek, propriété de Voyageurs du Monde	M. Lionel HABASQUE	30 rue Saint-Augustin	75002 Paris	04 73 92 17 98	30569114900143

THALASSO N 1	bien-être : séjours de remise en forme préventif ou curatif, week-end thalasso, séjours spa et balnéo, etc.	M. Raouf BENSLIMANE	22 rue du Président Wilson	92300 Levallois-Perret	01 42 25 52 85	44533913800049
TRAVEL SPA (THALASSEO)	Agence de voyage spécialisée dans les offres thalasso et spa	M. Charles BORNICHE	684 avenue du club hippique Immeuble Le Patio du club hippique	13100 Aix-en-Provence	08 26 59 60 61	50900089900021
VIGMA SARL (AMPLITUDES TOULOUSE)	Agence de voyages sur-mesure ou à la carte	M. José MARTINEZ	20 rue du Rempart Saint-Étienne	31000 Toulouse	05 67 31 70 00	38077512200035
WAGRAM VOYAGES (ODEIA)	Tour-opérateur et agence de voyage spécialisés dans les voyages culturels et pèlerinages	-	3 rue Clairaut	75017 Paris	-	31769284600072

Tratament IndexPressa. Sources : Kompass, Societe.com, Infogreffe, lechtouristique.com, Tourmag.com et sites web des entreprises concernées.

Classement des salles de sport et de fitness selon leur chiffre d'affaires

Nom de l'entreprise	Date de création	Code NAF	Libellé NAF	CA (KEUR)	Année du CA	Tranche d'effectif salarié
MOV'IN (GROUPE MOVING)	24/09/1990	8551Z	Enseignement de disciplines sportives et d'activités de loisirs	34 331	2018	10 à 19
OB RÉSEAUX (ORANGE BLEUE)	10/04/2006	8551Z	Enseignement de disciplines sportives et d'activités de loisirs	13 215	2018	20 à 49
DG DÉVELOPPEMENT (KEEP COOL)	01/09/2011	7740Z	Location-bail de propriété intellectuelle et de produits similaires, à l'exception des œuvres soumises à copyright	12 990	2018	20 à 49
SIIS DÉVELOPPEMENT (L'USINE)	07/11/2011	9311Z	Gestion d'installations sportives	4 399	2017	1 ou 2
BLACK KEN (BLANCHE)	31/01/2007	9311Z	Gestion d'installations sportives	3 933	2017	10 à 19
SA KEN CLUB (KEN GROUP)	05/10/1985	9311Z	Gestion d'installations sportives	2 832	2017	20 à 49
SAS PUGIL INVEST (LE TEMPLE / NOBLE ART)	10/12/2013	9311Z	Gestion d'installations sportives	2 691	2018	10 à 19
FITNESSA GROUP (L'APPART FITNESS)	04/08/2011	7010Z	Activités des sièges sociaux	2 270	2018	20 à 49
BATTLING CLUB	21/05/2008	9312Z	Activités de clubs de sports	1 875	2018	10 à 19
LIBERTY FITNESS (LIBERTY AQUA FITNESS & KIDS)	16/09/2015	9313Z	Activités des centres de culture physique	525	2016	6 à 9
BOXER INSIDE	17/04/2015	9319Z	Autres activités liées au sport	138	2017	0
FIT BALLET	19/10/2017	8552Z	Enseignement culturel	63	2018	0
BARRESHAPE	21/02/2014	8551Z	Enseignement de disciplines sportives et d'activités de loisirs	n.d.	n.d.	n.d.

CHEZ SIMONE	02/08/2016	8551Z	Enseignement de disciplines sportives et d'activités de loisirs	n.d.	n.d.	n.d.
CMG SPORTS CLUB	20/11/1986	9311Z	Gestion d'installations sportives	n.d.	n.d.	250 à 499
EYOG (THE YOGA FACTORY)	23/05/2012	8551Z	Enseignement de disciplines sportives et d'activités de loisirs	n.d.	n.d.	n.d.
GOBABYGYM	10/03/2008	7022Z	Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion	n.d.	n.d.	n.d.
LOW AND CO (NEONESS)	04/05/2015	9311Z	Gestion d'installations sportives	n.d.	n.d.	n.d.
MYOTEC	17/08/2016	9604Z	Entretien corporel	n.d.	n.d.	n.d.
NOKEFA	02/10/2013	9319Z	Autres activités liées au sport	n.d.	n.d.	n.d.
ON AIR DÉVELOPPEMENT (ON AIR FITNESS)	05/04/2018	9329Z	Autres activités récréatives et de loisirs	n.d.	n.d.	n.d.
OSTÉO YOGA	17/02/2016	8690F	Activités de santé humaine non classées ailleurs	n.d.	n.d.	n.d.
PAMIR (DYNAMO)	04/12/2014	9311Z	Gestion d'installations sportives	0	n.d.	20 à 49
RB2L (LA MONTGOLFIÈRE)	10/07/2017	9329Z	Autres activités récréatives et de loisirs	n.d.	n.d.	n.d.
SANOTECH (BODYHIT)	05/02/2017	8551Z	Enseignement de disciplines sportives et d'activités de loisirs	n.d.	n.d.	n.d.
SCAYGYM (SDS WITH REEBOK)	28/02/2017	9313Z	Activités des centres de culture physique	n.d.	n.d.	10 à 19
SSB SPORTS (APOLLO SPORTING CLUB)	03/02/2011	7022Z	Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion	n.d.	n.d.	1 ou 2
WELLIFY (MY BIG BANG)	07/11/2017	9604Z	Entretien corporel	n.d.	n.d.	n.d.

Traitement IndexPresse. Sources : Diane et presse professionnelle.

Activités et coordonnées des salles de sport et de fitness

Nom de l'entreprise	Activité	Nom du dirigeant	Adresse	Ville	Numéro de téléphone	Numéro Siret
BARRESHAPE	Studios proposant des cours de barre au sol	Mme Géraldine WERNER	132 rue de Longchamp	75116 Paris	01 48 04 79 84	80050241100013
BATTLING CLUB	Centre sportif de boxe anglaise/française, boxe féminine et préparation physique	M. Philippe DUMONT	10 avenue de la Grande Armée	75017 Paris	01 42 01 24 12	50447164000012
BLACK KEN (BLANCHE, KLAY)	Clubs de sport premium sous les enseignes Klay et Blanche	-	4 B rue Saint-Sauveur	75002 Paris	01 40 26 00 00	49433676100023
BOXER INSIDE	Clubs de boxe	-	10 avenue Buffon	94420 Villepinte	06 79 39 79 08	81082459900015
CHEZ SIMONE	Salle de sport avec restaurant bio et espace de coworking aménagée dans un espace ressemblant à un appartement	Mme Julie AUBERT	78 avenue Edouard Vaillant	92100 Boulogne-Billancourt	01 42 61 32 74	82184619300018
CMG SPORTS CLUB	Centres de culture physique (salles de fitness tels que les salles de boxe, la cardio, le cycling, la piscine, le running ainsi que le training)	M. Vincent MONNOT	88 boulevard Gallieni	92130 Issy-les-Moulineaux	01 41 04 70 00	33942228900530
DG DÉVELOPPEMENT (KEEP COOL)	Enseigne de salles de sport et de remise en forme	M. Guy DEVILLE	230 chemin des Valladets	13510 Eguilles	09 61 55 75 95	53398858000015
EYOG (THE YOGA FACTORY)	Studio de yoga et de pilates	Mme Karine VANOT	21 rue des filles du Calvaire	75003 Paris	01 83 94 29 08	75166750200015
FIT BALLET	Studios proposant des disciplines en lien avec le fitness et la danse classique	Mme Octavie ESCURE	169 avenue Maréchal Joffre	66000 Perpignan	-	83283039200011
FITNESSA GROUP (L'APPART FITNESS)	Enseigne de clubs de sport	M. Patrick MAZEROT	42 rue d'Alsace	69100 Villeurbanne	04 78 84 90 90	53406047000018

GOBABYGYM	Centres proposant des activités physiques pour les enfants	Mme Geneviève GABEL	3A rue des Merlès	67610 Le Wantzenau	-	50267682800010
LIBERTY FITNESS (LIBERTY AQUA FITNESS & KIDS)	Centre de remise en forme aquatique et fitness	M. Frédéric GIL	ZAC des Florides	13700 Marignane	04 42 05 25 59	81348625500017
LOW AND CO (NEONESS)	Enseignes de clubs sportifs	-	111 rue Marceau	93100 Montreuil	-	50073189800184
MOV'IN (GROUPE MOVING)	Clubs sportifs développés sous les enseignes Fitness Park, Club Moving et Lady Moving	M. Philippe HERBETTE	1 avenue du Général de Gaulle	92800 Puteaux	-	37981803200078
MYOTEC	Centres de sport reposant sur la technologie de l'électrostimulation	M. Sophien BOUSTANI	330 avenue des Siffleuses	13090 Ax-en-Provence	-	82200089900010
NOKEFA	Centres de sport et de loisirs	M. Enoch EFFAH-AFRIYIE	13 rue Estienne d'Orves	92500 Rueil Malmaison	01 74 13 44 18	75090926900037
OB RÉSEAUX (ORANGE BLEUE)	Enseigne de salle de fitness et de sport en salle	M. Thierry MARQUER	4 rue Nicolas Tesla	35000 Rennes	02 99 14 60 64	48992024900021
ON AIR DEVELOPEMENT (ON AIR FITNESS)	Enseigne de clubs de sport alliant le sport, la musique et le design pour vivre de nouvelles expériences	M. Jacques BOLLE	37 quai de l'Apport Paris	91100 Corbeilles-Essonnes	-	83864514100014
OSTÉO YOGA	Lieu de vie dédié à la santé, au mieux-être et au développement personnel, délivrant des cours d'ostéo yoga, pilates, sophrologie, cycling, etc.	M. Samuel URTADO	17 rue d'Aumale	75009 Paris	01 86 95 09 61	81850536400021
PAMIR (DYNAMO)	Studios proposant de l'indoor cycling	M. Nicolas CHABRIER	9 rue de la Boétie	75008 Paris	01 40 76 03 21	80853133900055
RB2L (LA MONTGOLFIÈRE)	Espace dédié au sport, à la culture et à toute forme de créativité	M. Ruben BERTRAND	25 rue Yves Toudic	75010 Paris	01 83 98 85 63	83078652100021

SA KEN CLUB (KEN GROUP)	Espace consacré à la remise en forme, à la détente et au bien-être	-	100 avenue du Président Kennedy	75016 Paris	01 46 47 41 41	33388420300014
SANOTECH (BODYHIT)	Clubs d'électromusculation	M. Patrick PINOT	22 rue Michel Le Comte	75003 Paris	01 73 74 19 78	82757661200010
SAS PUGIL INVEST (LE TEMPLE / NOBLE ART)	Clubs de boxe chic	-	9 rue Molière	75001 Paris	01 42 60 09 35	80051790600031
SCAYGYM (SDS WITH REEBOK)	Centre de culture physique	Mme Sandrine RETAILLEAU	12 boulevard de la Madeleine	75009 Paris	01 42 65 00 78	82799379100025
SIIS DEVELOPPEMENT (L'USINE)	Clubs de sport premium	M. Patrick JOLY	8 rue de la Michodière	75002 Paris	01 40 06 92 55	53791571200013
SSB SPORTS (APOLLO SPORTING CLUB)	Clubs de boxe	M. Sébastien BOURNE- MADELENAT	29 rue Jacques Tessier	75010 Paris	-	53015085300014
WELLIFY (MY BIG BANG)	Club de sport reposant sur la technologie de l'électrostimulation de pointe	M. Stefan SCHAAPS	6 rue des Favorites	75015 Paris	-	81980699300021

Traitement IndexPresse. Sources : Kompass, Societe.com, Infogreffe et sites web des entreprises concernées.

Classement des start-up de la Happy Tech selon leur chiffre d'affaires

Nom de l'entreprise	Date de création	Code NAF	Libellé NAF	CA (kEUR)	Année du CA	Tranche d'effectif salarié
WELLNESS TRAINING	25/01/2006	9313Z	Activités des centres de culture physique	5 302	2018	50 à 99
CAP COLLECTIF	16/05/2014	5829A	Édition de logiciels système et ce réseau	1 496	2018	3 à 5
TOTEM	20/01/2017	4690Z	Commerce de gros (commerce interentreprises) non spécialisé	933	2019	0
SPORT HEROES GROUP	23/05/2014	6311Z	Traitement de données, hébergement et activités connexes	621	2015	20 à 49
TRAINME	01/05/2015	9319Z	Autres activités liées au sport	454	2017	3 à 5
URBAN CHALLENGE	08/06/2010	9319Z	Autres activités liées au sport	448	2016	1 ou 2
KIPLIN	30/12/2014	6202B	Tierce maintenance de systèmes et c'applications informatiques	139	2016	6 à 9
PRESSINGBOX (FIDENSIO)	26/02/2014	9609Z	Autres services personnels n.c.a.	122	2018	0
YOGA CONNECT	13/02/2015	8551Z	Enseignement de disciplines sportives et d'activités de loisirs	114	2017	0
WIP FRANCE SAS (ROTI EXPRESS)	21/05/2015	7022Z	Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion	65	2018	0
JOBBER (ONE CONCIERGERIE)	14/11/2013	6312Z	Portails internet	64	2015	1 ou 2
HOLASPIRIT	21/01/2016	6201Z	Programmation informatique	52	2016	3 à 5
ADILSON	03/09/2018	9609Z	Autres services personnels n.c.a.	n.d.	n.d.	n.d.
AGRICULTURE URBAINE RESPONSABLE POUR L'AVENIR (AURA)	21/07/2016	7112B	Ingénierie, études techniques	n.d.	n.d.	n.d.
BLEEXO	17/07/2017	6201Z	Programmation informatique	n.d.	n.d.	n.d.
BLOOMIN	19/03/2019	6201Z	Programmation informatique	n.d.	n.d.	n.d.
CLEANITUD'	24/09/2015	4645Z	Commerce de gros (commerce interentreprises) de parfumerie et de produits de beauté	n.d.	n.d.	n.d.
COMET	11/01/2017	5829C	Édition de logiciels applicatifs	n.d.	n.d.	n.d.

LES FORCES EN PRÉSENCE

EFFENCY	06/09/2016	702C	Location d'autres biens immobiliers	n.d.	n.d.	n.d.
FABULOUS	30/07/2015	6210Z	Programmation informatique	n.d.	n.d.	n.d.
HAPPINESS PROJECT (BLOOM AT WORK)	19/07/2017	7410Z	Activités spécialisées de design	n.d.	n.d.	n.d.
HAPPY QUEST	15/12/2017	8299Z	Autres activités de soutien aux entreprises n.c.a	n.d.	n.d.	n.d.
ID POSITION	22/11/2017	6210Z	Programmation informatique	n.d.	n.d.	n.d.
IRIS (SERENITY)	30/05/2017	5829C	Édition de logiciels applicatifs	n.d.	n.d.	n.d.
JAMSET	19/09/2018	7112B	Ingénierie, études techniques	n.d.	n.d.	n.d.
KAROS	05/06/2014	6201Z	Programmation informatique	n.d.	n.d.	n.d.
LA PAUSE BASKETS	24/01/2019	8551Z	Enseignement de disciplines sportives et d'activités de loisirs	n.d.	n.d.	n.d.
LYYTI	02/08/2018	6201Z	Programmation informatique	n.d.	n.d.	n.d.
MOODWALK (MOODWORK)	21/07/2015	9609Z	Autres services personnels n.c.a.	n.d.	n.d.	n.d.
MOVINGLAB	09/03/2017	5229B	Affrètement et organisation des transports	n.d.	n.d.	n.d.
MYBRAIN TECHNOLOGIES	06/08/2014	7220Z	Recherche-développement en sciences humaines et sociales	n.d.	n.d.	n.d.
OROSOUND	21/07/2017	4652Z	Commerce de gros (commerce interentreprises) de composants et d'équipements électronique et télécoms	n.d.	n.d.	n.d.
PICKR	18/12/2017	4799B	Vente par automates et autres commerces de détail hors magasin, éventaires ou marchés n.c.a	n.d.	n.d.	n.d.
SENTIMY (SUPERMOOD)	13/10/2015	5829C	Édition de logiciels applicatifs	n.d.	n.d.	n.d.
SERENITY AND COGNITION LAB (MY MENTAL ENERGY PRO)	18/12/2015	7022Z	Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion	n.d.	n.d.	n.d.
SMYLIFE	01/03/2017	5829C	Édition de logiciels applicatifs	n.d.	n.d.	n.d.
WINGZY	25/06/2018	6202A	Conseil en systèmes et logiciels informatiques	n.d.	n.d.	n.d.
WORKWELL TECHNOLOGIES	13/09/2016	8690F	Activités de santé humaine non classées ailleurs	n.d.	n.d.	n.d.
YOOPIES	15/07/2011	6201Z	Programmation informatique	n.d.	n.d.	n.d.
ZESTMEUP	20/05/2015	6201Z	Programmation informatique	n.d.	n.d.	n.d.

Traitement IndexPresse. Sources : Diane et presse professionnelle.

Activités et coordonnées des start-up de la Happy Tech

Nom de l'entreprise	Activité	Nom du dirigeant	Adresse	Ville	Numéro de téléphone	Numéro Siret
ADILSON	Solution permettant aux salariés de bénéficier d'un moment de repos et de relaxation au travail	M. Adil ACHIBANE	81 avenue Pierre Curie	78210 Saint-Cyr-L'École	06 48 48 75 88	83147537100025
AGRICULTURE URBAINE RESPONSABLE POUR L'AVENIR (AURA)	Améliore le bien-être et la qualité de vie au travail en intégrant la nature dans les bureaux	M. Cyrille SCHWARTZ	17 avenue Charles de Gaulle	92200 Neuilly-sur-Seine	06 85 84 11 34	82163295700022
BLEEXO	Suite d'outils dédiés à l'engagement, l'expérience salarié et au développement RH (ressources humaines)	M. Stéphane WALLER	42 rue du Languedoc	31000 Toulouse	05 82 88 00 00	83093028500028
BLOOMIN	Plateforme SaaS donnant les moyens aux managers et DRH de comprendre ce qui motive leur équipe et fourniture d'indicateurs performants à suivre en temps réel	M. Arnaud TESTU	5 avenue du Général de Gaulle	94160 Saint-Mandé	01 85 09 01 26	82119313300039
CAP COLLECTIF	Plateforme d'intelligence collective	M. Cyril PEREIRA LAGE	25 rue Claude Tillier	75012 Paris	0 1 86 95 95 59	80337757100036
CLEANITUD'	Produits et services autour de l'hygiène, santé et qualité de vie au travail	M. Romain LECLERC	59 rue Jean Lucanuet	76000 Rouen	06 70 71 44 56	81360736300013

COMEET	Assistant intelligent favorisant l'engagement et la rétention des talents dans l'entreprise	M. Samuel METIAS	123 rue de Chatou	92700 Colombes	06 47 34 44 69	82486810300014
EFFENCY	Coach digital en sciences cognitives	Mme Frédérique CHABBERT	78 avenue de Flandre	75019 Paris	07 61 43 61 70	82232017200031
FABULOUS	Coach scientifique aidant à atteindre ses objectifs de santé et de productivité	M. Sami BEN HASSINE	128 rue de la Boétie	75008 Paris	-	81283604700025
HAPPINESS PROJECT (BLOOM AT WORK)	Solution clé en main visant à accompagner les entreprises pour créer des dynamiques positives et booster l'épanouissement	M. Charles DE LA POIX DE FREMENVILLE	48 rue Longchamp	75116 Paris	-	82119313300039
HAPPY QUEST	Propose un parcours digital, pédagogique et ludique à chaque collaborateur pour agir quotidiennement sur son bonheur au travail	M. Léwis GOTTELAND	104 rue Oberkampf	75011 Paris	06 80 24 36 96	83392831000030
HOLASPIRIT	Plateforme de gestion pour les organisations	M. Philippe PINAULT	72 rue du Faubourg Saint Honoré	75008 Paris	-	81859251100013
ID POSITION	Solution SaaS pour bénéficier d'un relevé précis et dynamique des environnements tout en connectant le mobilier à ses occupants, tant gestionnaires que collaborateurs	M. Daniel DEBARGUE	85 rue de Lourmel	75015 Paris	09 73 19 35 42	83352196600014
IRIS (SERENITY)	Solution de relaxation immersive pour les professionnels, grâce aux technologies telles que l'immersion visuelle et sonore	Mme Charlotte GUILLAUMET	78 rue de Noiseau	94490 Ormesson-sur-Marne	-	82992951200012
JAMSET	Studios de musique compacts et connectés pour amateurs de musique	M. Frédéric ATHENOSY	86 rue Gallieni	92100 Boulogne-Billancourt	01 75 95 17 20	84243301300013
JOBBER'S (ONE CONCIERGERIE)	Conciergerie digitale pour faciliter le quotidien des collaborateurs de l'entreprise	M. Jean BENEDETTI	4 rue du Général Lanrezac	75017 Paris	01 76 44 04 00	79877063200031

KAROS	Solution (site web et application) de covoiturage en entreprise	M. Olivier BINET	15 allée Horace Vernet	78170 La Celle-Saint-Cloud	01 84 19 17 70	80279897500024
KIPLIN	Application et animation autour de l'activité sportive	M. Vincent THARREAU	28 boulevard quai François Mitterrand - Batiment B	44200 Nantes	02 85 52 82 26	80866964200049
LA PAUSE BASKET	Plateforme numérique combinant des expériences technologiques et sportives, visant à encourager la création de liens corporatifs et à promouvoir les employés	Mme Morgane RENAULT	5 avenue du Général de Gaulle	94160 Saint-Mandé	06 20 19 14 25	83409060700039
LYYTI	Plateforme de gestion d'événements professionnels	M. Lari LEMPINEN	104 boulevard de Sebastopol	75003 Paris	06 84 28 16 63	82863428700027
MOODWALK (MOODWORK)	Plateforme web d'accompagnement des salariés permettant d'améliorer le bien-être, de limiter le stress et de prévenir le burn out en entreprise	M. Benjamin BRION	2 B rue Vermenton	60200 Compiègne	-	81265099200017
MOVINGLAB (DÉMÉNAGER FACILE)	Plateforme de comparaison des offres de déménagement	M. Farshid BONYADI	177 boulevard de L'Yser	76000 Rouen	01 84 17 77 16	82802362200016
MYBRAIN TECHNOLOGIES	Casques antibruit	Yohan ATTAL	28 allée Hoche	92130 Issy-les-Moulineaux	06 61 01 28 36	80440943100033
OROSOUND	Technologies dans le domaine de l'acoustique et du traitement numérique du signal	M. Pierre GUIJU	84 B Quai du Petit Parc	94100 Saint-Maur-des-Fossés	-	81131582900028
PICKR	Service de livraison aux entreprises de fruits et encas bio	M. Marc ROTA	25 T rue Pierre Brossolette	93113 Rosny-sous-Bois	06 77 25 18 49	83408183800015
PRESSINGBOX (FIDENSIO)	Service de conciergerie d'entreprise digital	M. Ghislain MICHAUD	8 rue Charles Divry	75014 Paris	01 79 72 55 35	80066343800021
SENTIMY (SUPERMOOD)	Sondages personnalisés auprès des salariés	M. Kévin BOURGEOIS	10 rue de Penthièvre	75008 Paris	06 89 28 40 32	81405850900013

SERENITY AND COGNITION LAB (MY MENTAL ENERGY PRO)	Application d'entraînement mental combinant une performance améliorée et un calme au travail	M. Jean-Christophe BEAU	6 rue Antoine Primat	69100 Villeurbanne	06 83 44 37 43	81535149900026
SMYLIFE	Application se focalisant sur le positif et apportant davantage de bien-être	M. Stéphane DAUTEL	45 avenue Georges Clémenceau	93260 Les Lilas	06 64 01 56 12	82819672500018
SPORT HEROES GROUP (UNITED HEROES)	Développement d'un outil permettant d'engager ses collaborateurs et de diffuser une culture d'entreprise positive autour des notions de bien-être et bienfaits d'une activité physique régulière	M. Boris POURREAU	18-20 rue du Faubourg du Temple	75011 Paris	-	80253220000044
TOTEM	Installation de salles de pause en entreprise	M. Rafaël DE LAVAISSIERE DE LAVERGNE	5 avenue Général de Gaulle	94160 Saint-Mandé	06 09 55 69 50	82532349600026
TRAINME	Réservation de coachs sportifs à domicile	M. Gatien LETARTRE	19 rue Eugène Flachat	94160 Saint-Mandé	01 76 34 01 47	81182983700020
URBAN CHALLENGE	Coaching sportif en plein air	M. Jean-Philippe BENOIST	130 rue de Courcelles	75017 Paris	-	52287351200035
WELLNESS TRAINING	Installation et animation d'espaces de remise en forme auprès des entreprises	M. Michel ROTA	17 boulevard Saint-Martin	75003 Paris	01 45 19 06 22	48836284900025

WINGZY	Application accélérant l'entraide en reconnaissant toutes les compétences dans l'entreprise	M. Clément DIETSCHY	8 rue du Faubourg Poissonnière	75010 Paris	-	84059245500017
WIP FRANCE SAS (ROTI EXPRESS)	Outil de recueil de feedbacks pour rendre les réunions et formations plus productives et satisfaisantes	M. Antoine DURAND	45 B avenue de Villiers	75017 Paris	-	81165506700023
WORKWELL TECHNOLOGIES	Application donnant accès à des services liés à l'entreprise, en une seule interface (services internes, fonctionnalités des locaux, services externes, etc.)	Mme Marie SCHNEEGANS	19 rue Eugène Flachat	75017 Paris	-	82239340100028
YOGA CONNECT	Cours de yoga en ligne	M. Laure BOUYS	20 rue Jules Vallès	75011 Paris	01 43 38 42 41	80959475700027
YOOPIES (YOOPIESATWORK)	Plateforme visant l'équilibre vie professionnelle/vie privée en donnant accès à de multiples services	M. Benjamin SUCHAR	17 rue Froment	75011 Paris	07 66 56 46 41	53359205100031
ZESTMEUP	Application digitale pour l'engagement des équipes	M. Christophe BERGEON M. Pierre-Henri FREYSSINGEAS M. Guillaume VIRY	85 rue Magenta	92600 Asnières-sur-Seine	09 72 62 16 90	81163277700025

Traitement IndexPresse. Sources : Kompass et sites web des entreprises concernées.

SOURCES UTILISÉES

- Appietto Charlotte, "Erwan: ancien commercial devenu sophrologue", *posetadem.com*, 3 septembre 2018
- Arène Véronique, "Engagement RH: la start-up toulousaine Bleexo lève 500000 euros", *lemondeinformatique.fr*, 9 mars 2018
- Ascher Benjamin, "Les tendances en médecine et chirurgie esthétique", *Les Nouvelles esthétiques spa*, avril 2019, p.158-160
- Askenazi Bruno, "LeService, l'appli bien-être pour le bureau", *Management*, janvier 2018, p.56
- Attias Esther, "Avec Workwell, elle veut devenir n°1 mondial du bonheur au travail", *lesechos.fr*, 19 juillet 2018
- Attias Esther, "Le fitness façon danse classique", *lesechos.fr*, 26 novembre 2018
- Avignon Béatrice, "La piste zen", *L'Équipe magazine*, 8 décembre 2018, p.57-59
- Babaud Alain, "Châtelailon-Plage (17) : CGR se lance dans le bain de la thalasso", *sudouest.fr*, 15 février 2018
- Bassmann Emmanuelle, "Les nouveaux centres de bien-être à Londres", *premiumbeautynews.com*, 4 décembre 2018
- Bauchard Florence, "La nouvelle ligne de Weight Watchers", *Les Échos week-end*, 25 janvier 2019, p.28-32
- Bauchard Florence, "Lululemon, en mode yoga mais pas zen", *Les Échos week-end*, 16 février 2018, p.24-25
- Beaulieu Philippe, "Épanouie dans la diététique", *Franchise Magazine*, juin-juillet 2018, p.16
- Belloir Mirabelle, "Beauty Success Group veut ouvrir 40 magasins en 2019", *LSA*, 18 avril 2019, p.24-25
- Bensahel Nathalie, "Quinze jours pour être heureux", *L'Obs*, 30 juillet 2015, p.52-55
- Bergeras Guillaume, "Sport Heroes, la start-up qui fait courir les salariés en entreprise", *lesechos.fr*, 9 juin 2016
- Berthereau Jessica, "Je suis partie jeûner dans le Vercors", *Les Échos week-end*, 8 juillet 2016, p.66-69
- Bertrand Morgane, "Bienvenue dans la vie detox", *L'Obs*, 13 juin 2019, p.22-35
- Besse Emilie, "Le marché du spa est en pleine expansion", *carnetsduluxe.com*, 23 mai 2019
- Biseul Xavier, "Des start-up au service du bien-être au travail", *IT for business*, septembre 2019, p.52-53
- Blet François, "Développé coaché", *Society*, 22 février 2018, p.58-65
- Bonenfant Margot, "La commercialisation en ligne des instituts", *Les Nouvelles esthétiques spa*, janvier 2018, p.114
- Botella Jean, "My mental energy pro: l'appli qui vous régénère le cerveau", *capital.fr*, 4 janvier 2019
- Bouleau Claire, "Body'Minute vise 1000 points de vente en Europe", *Challenges*, 14 mars 2019, p.31
- Bouleau Claire, "Yoga Connect sort une appli pour suivre ses cours hors ligne", *challenges.fr*, 13 avril 2017
- Bouleau Claire, "Workwell veut devenir le leader mondial du bien-être au travail", *challenges.fr*, 8 février 2018
- Bourgoin Loïc, "Le marché du bien-être, un secteur en plein essor", *captaincontract.com*, 12 mars 2018
- Briard Clotilde, "Les vacances pour un registre zen", *lesechos.fr*, 9 août 2018
- Capitaine Christian, "Internet, un levier incontournable pour les coffrets cadeaux", *LSA*, 6 septembre 2018, p.42
- Cailleaud Nicolas, "Melomind: un casque audio high-tech pour chasser le stress", *cnews.fr*, 18 janvier 2019
- Cappelli Patrick, "On a testé Melomind, le casque antistress", *usbeketrica.com*, 11 avril 2019
- Cardin-Changizi Peggy, "Naturalia: un art de vivre, version bio", *Pharmacien manager*, avril 2018, p.34-35
- Carton Cécile, "Il diffuse du bien-être aux salariés", *lyonne.fr*, 26 mai 2018
- Caussil Jean-Noël, "Go Sport travaille son image de coach sportif", *LSA*, 23 mai 2019, p.24

SOURCES UTILISÉES

- Caviglioli David, "Le gourou du bonheur", *L'Obs*, 24 mai 2018, p.54-56
- Cherki Ethan, "Les soft skills, ce nouvel enjeu du marché du travail", *lesechos.fr*, 12 mars 2019
- Cometti Laure, "Qui est Deepak Chopra, star de la méditation et du bien-être spirituel", *20minutes.fr*, 18 mai 2016
- Coop William, "Nouveaux business à la campagne", *L'Entreprise*, juillet-août 2009, p.72-76
- Coulangue Arthur, "Le fitness en pleine forme", *Sites Commerciaux*, février 2019, p.12-15
- Darmon Ouriel, "Bien-être en entreprise : halte à l'effet de mode!", *lesechos.fr*, 18 avril 2018
- Delcourt Agnès, "Dossier instituts. Des clics plutôt qu'une claque", *Cosmétique magazine*, février 2019, p.26-34
- Delcourt Agnès, "L'incontournable révolution", *Cosmétique magazine*, mai 2019, p.48-53
- Deljurie Philippe, "Recherche du bien-être et impératif de rentabilité : comment travailler aujourd'hui?", *lesechos.fr*, 23 janvier 2018
- Delon Éric, "L'art et la manière de gérer son stress", *Les Échos week-end*, 1^{er} septembre 2017, p.69-73
- Delorme Anne-Claire, "Court séjour : l'expérience avant tout", *Tourhebdo*, septembre 2018, p.28-30
- Deltenre Arnaud, "Santé et bien-être : hôtellerie saine pour corps sains", *voyages-d-affaires.com*, 9 janvier 2018
- Descamps Sigrid, "Le coaching, une profession en plein boom", *Trends*, 6 décembre 2018, p.60-62
- Desvignes Claudine, "Le Renouveau du thermalisme", *Espaces tourisme et loisirs*, juillet-août 2019
- Desvignes Claudine, "Tourisme de bien-être", *Espaces tourisme et loisirs*, janvier-février 2019, p.4-59
- Desvignes Claudine, "Tourisme itinérant doux", *Espaces tourisme et loisirs*, janvier-février 2018, p.61-150
- Edelman Perrine, "L'évolution du marché de la thalassothérapie en France", *coachomnium.com*, 16 mai 2019
- Emptaz Elvire, "Trafic de micro-influences", *Les Échos week-end*, 15 mars 2019, p.54-55
- Eveillard Anne, "Le nouveau rôle de l'hôtel de centre-ville", *L'Hôtellerie*, 7 mars 2019, p.36-37
- Filliâtre Pascale, "Immersion locale : le nouveau Graal", *Tourhebdo*, mars 2019, p.30-32
- Filliâtre Pascale, "Stratégie no stress pour le tourisme", *Tourhebdo*, janvier 2018, p.51-53
- Finkiel Yohan, "Le fitness connecté s'invite à Paris 2024. Des épreuves en amont des JO", *Sport éco*, 18 mars 2019, p.20
- Finkiel Yohan, "Le marché français muscle son offre. La révolution du sport-santé", *Sport éco*, 18 mars 2019, p.3-8
- Foulon Nathalie, "Développer son offre pour gagner en attractivité", *L'Industrie hôtelière*, mars-avril 2016, p.36-43
- Foulon Nathalie, "Hôtellerie des centres thermaux et de thalasso", *L'Industrie hôtelière*, juin-juillet 2017, p.36-43
- Foulon Nathalie, "Les prestations bien-être ont le vent en poupe", *L'Industrie hôtelière*, août 2019, p.36-42
- Fron Marie-Emmanuelle, "Reebok ouvre une salle de sport au cœur de Paris", *Journal du Textile*, 21 novembre 2017, p.16
- Gaillard Vanessa, "La 154^e fortune de France investit dans le thermalisme à Dax", *sudouest.fr*, 7 mai 2018
- Galimant Christine, "Le boom des centrales de réservation", *Cosmétique magazine*, juillet 2017, p.22-23
- Galimant Christine, "Les clés pour implanter un espace barbier", *Coiffure de Paris*, mai 2016, p.16-17
- Gall Emmanuelle, "Innovation sur le marché du fitness. La stratégie de l'océan bleu", *Le Nouvel Économiste*, 24 mai 2019, p.26-27
- Gallois Jean-Bernard, "Rasage masculin. Il relève le défi de la barbe", *Points de Vente*, 30 janvier 2019, p.44-46

SOURCES UTILISÉES

- Gayet Manon, "Voyages spirituels", *Tourhebd*, novembre 2017, p.60-62
- Geoffroy Anne-Cécile, "Les nouvelles voies du bien-être", *Liaisons sociales*, juin 2016, p.18-25
- Germain Sabine, "Le boom du développement personnel", *lesechos.fr*, 1^{er} avril 2008
- Goater Delphine, "Le bien-être fait partie de leur ADN", *Artisan mag'*, novembre 2018, p.18
- Godefroy Marion, "Nouveaux espaces de thalassothérapie. Glamour et cosy", *Le Nouvel Économiste*, 29 avril 2016, p.31-32
- Guerny Stanislas, "Coup de jeune pour la thalassothérapie", *lesechos.fr*, 21 juin 2019
- Guerny Stanislas, "Le Groupe Raulic développe des thalassos urbaines", *lesechos.fr*, 21 juin 2019
- Guimard Emmanuel, "Relais Thalasso se propage sur le littoral français", *lesechos.fr*, 25 juillet 2019
- Hamladji Samir, "Marie Schneegans, à la conquête du bonheur (au travail)", *forbes.fr*, 11 janvier 2017
- Harscoët Johann, "Dossier instituts et spas. Chacun pour soi(n)", *Cosmétique magazine*, mars 2018, p.24-33
- Henry Sébastien, "La mindfulness en entreprise: un mouvement de fond est engagé, des repères pour s'y retrouver", *forbes.fr*, 28 janvier 2017
- Humbert Fabien, "Business class. L'expérience globale", *Le Nouvel Économiste*, 19 avril 2019, p.16-17
- Humbert Fabien, "Fitness et clubs de sport. Mode bien-être pour tous", *Le Nouvel Économiste*, 9 mars 2018, p.33-34
- Husson Laure-Emmanuelle, "Comment Wonderbox croit à l'innovation et à l'international", *challenges.fr*, 14 février 2019
- Iweins Delphine, "Faites du sport ou bien... une sieste, c'est bon pour la productivité!", *lesechos.fr*, 9 avril 2018
- Jacson Christel, "La mindfulness, est-ce pour moi et mon équipe?", *Entreprise & carrières*, 19 au 25 janvier 2016, p.36-37
- Jeandemange Laure, "Dossier homme", *Les Nouvelles esthétiques spa*, septembre 2018, p.45-76
- Jeandemange Laure, "Les nouveaux enjeux de la beauté", *Les Nouvelles esthétiques spa*, octobre 2019, p.22-26
- Jicquel Sarah, "Bleexo met l'IA au service des salariés", *lexpansion.lexpress.fr*, 1^{er} août 2018
- Jouanneau Isabelle, "Les thermes marins de Saint-Malo. À Saint-Malo, la famille Raulic est la reine de la thalasso", *Entreprendre*, mai 2019, p.30-33
- Kristanadjaja Gurvan, "'Digital detox' : le business ne décroche pas", *liberation.fr*, 13 août 2018
- Lacour Cécilia, "Santé et bien-être. Bien dans sa peau", *Livres Hebdo*, 2 novembre 2018, p.64-72
- Lamoureux Nathalie, "Le jeûne, c'est magique", *Le Point*, 12 septembre 2019, p.158-161
- Le Bolzer Julie, "Yoga, luminothérapie, sieste... quand l'entreprise prend soin de ses salariés", *lesechos.fr*, 3 juillet 2017
- Leboucq Valérie, "Le champion des machines de fitness fait le pari de la santé connectée", *lesechos.fr*, 7 octobre 2019
- Leboucq Valérie, "Se soigner en hôtel de luxe", *lesechos.fr*, 28 juillet 2018
- Lechat Thomas, "Ce qui rend les chefs d'entreprise heureux", *hbrfrance.fr*, 28 avril 2015
- Lepicard Diane, "Les hôtels doivent sortir l'expérience de leurs murs", *lesechos.fr*, 5 octobre 2019

SOURCES UTILISÉES

- Leroux Olivia, "Beauté, bien-être. Les enseignes ont bonne mine", *Franchise Magazine*, avril-mai 2018, p.52-53
- Leroy Christine, "Adilson démocratise la micro sieste en entreprise", *innovation-engie.com*, 3 mai 2018
- Lévy Marcel, "Bleisure. Le nouveau service des agences de proximité", *L'Écho touristique*, décembre 2018, p.60-61
- Lorenzo Sandra, "Les 10 propositions pour le bien-être au bureau que Muriel Penicaud la nouvelle ministre du travail proposait en 2010", *huffingtonpost.fr*, 17 mai 2017
- Macheteau Sophie, "Le sur-mesure, une valeur sûre pour votre institut", *Les Nouvelles esthétiques spa*, février 2019, p.72-74
- Meilunaite Julija, "Étude Scovision 2018 : les Français en quête de bien-être individuel", *mmmieux.fr*, 8 avril 2019
- Marchandet William, "Orosound : le petit français qui veut sa part sur le marché des casques antibruit", *zdnnet.fr*, 1^{er} août 2019
- Marotte Thibault, "On Air Fitness s'émancipe et lance son réseau de franchise", *lesechos.fr*, 3 avril 2019
- McGroarty Beth, "Wellness industry statistics & facts", *globalwellnessinstitute.org*, 2018
- Molga Paul, "Owlmo veut surfer sur la vague du coaching", *lesechos.fr*, 23 février 2018
- Monfort Christine, "Qu'est-ce qu'un Chief Happiness Officer?", *e-marketing.fr*, 22 juin 2016
- Montargot Nathalie, "Innovatherm, un cluster pour renouveler le thermalisme de la région Auvergne-Rhône-Alpes", *Espaces tourisme et loisirs*, mars-avril 2018, p.106-110
- Moreau Camille, "Les plus beaux studios de yoga en France", *lexpress.fr*, 2 mars 2017
- Moreau Camille, "Sept plateformes beauté pour réserver un soin en ligne", *lexpress.fr*, 8 février 2017
- Moutot Anaïs, "Comment les studios de yoga ont conquis l'Amérique", *lesechos.fr*, 4 juillet 2019
- Mulkerrins Jane, "Vacances, je fume tout", *Courrier international*, 4 avril 2019, p.46-47
- Nasi Margherita, "En Alsace, une formation pour prévenir le burn-out", *lemonde.fr*, 1^{er} avril 2019
- Niedercorn Frank, "De nouveaux investisseurs plongent dans le thermalisme", *lesechos.fr*, 2 avril 2017
- N'Kaoua Laurence, "Hélène Duval, yogi dans l'âme", *lesechos.fr*, 4 septembre 2019
- Nouyoux Vincent, "Jeûne et randonnée, la détox en marche", *lefigaro.fr*, 13 mars 2019
- Orgeval Alice d', "Refuges hors du monde", *Les Échos week-end*, 13 mars 2016, p.53-59
- Ortega Galya, "Le développement à l'international, une véritable opportunité pour les spas français", *Les Nouvelles esthétiques spa*, février 2016, p.110-112
- Pechon Bastien, "Un coach 2.0 pour améliorer le bien-être de vos employés", *Trends*, 13 juin 2019, p.80-81
- Perier Françoise, "Une nouvelle dimension de l'esthétique", *Les Nouvelles esthétiques spa*, octobre 2019, p.110-112
- Picard Muriel, "Dossier bio", *Les Nouvelles esthétiques spa*, septembre 2019, p.25-104
- Picard Muriel, "Les instituts de beauté face à de nouveaux challenges", *Les Nouvelles esthétiques spa*, avril 2018, p.52-54
- Ponsar Alix, "Les échoppes de barbiers reviennent à la mode", *leparisien.fr*, 24 août 2018
- Rampacher Marie-Sophie, "Formation : le CPF n'a pas encore changé les habitudes", *lesechos.fr*, 22 février 2016
- Realí Mariana, "Voyager sain", *lesechos.fr*, 27 avril 2018
- Rivoal Yves, "Dans la jungle des applis bien-être", *Pharmacien manager*, mai 2018, p.16-17

SOURCES UTILISÉES

- Sasportas Valérie, "L'envol de la méditation sur Air France", *lefigaro.fr*, 19 avril 2018
- Schellingen Pierre, "S'isoler du bruit pour travailler avec les casques Orosound et Plantronics", *lefigaro.fr*, 11 avril 2018
- Schmidiger Frédérique, "Le bien-être au bureau, ça se travaille!", *Le Particulier*, mai 2018, p.50-52
- Sigot Françoise, "Développement économique. Le thermalisme, un eldorado à reconquérir pour les villes d'eaux", *La Gazette des communes, des départements, des régions*, 24 avril 2017, p.44-45
- Sonnet Adrien, "Thermalisme: la montée en puissance du bien-être", *Jurisport*, mars 2017, p.42-45
- Stassinet Léa, "Bien-être: 71 % des Français déclarent 'chercher' la voie pour se sentir mieux", *rtl.fr*, 14 juin 2019
- Vincent Claude, "Le thermalisme, destination bien-être", *Les Échos week-end*, 25 janvier 2019, p.57-61
- Vincent Claude, "Plongez en thalasso", *Les Échos week-end*, 13 janvier 2017, p.57-61
- Walleton Arnaud, "Dossier innovation", *Les Nouvelles esthétiques spa*, octobre 2019, p.37-76
- Wong Camille, "Bien-être au travail: l'étude qui casse les certitudes", *lesechos.fr*, 4 septembre 2018
- Zalko Aline, "#Wellness ou le bien-être pour tous", *lemonde.fr*, 2 octobre 2019
- Zohin Lys, "Le sport, un challenge pour les RH", *Entreprise & carrières*, 15 juin-1^{er} juillet 2018, p.12-15
- Zulfikarpasic Adélaïde, "Nouveaux enjeux du travail: qu'attendent les salariés français de leur entreprise?", *hr-voice.com*, 30 mars 2018
-
- "Comment créer et rentabiliser votre spa au cœur d'une thalasso?", *Les Nouvelles esthétiques spa*, juillet 2016, p.30-38
- "Conseils d'entrepreneur: ouvrir son cabinet de sophrologie", *my-business-plan.fr*, 1^{er} février 2019
- "D'attachée de presse à sophrologue, Marie se raconte", *medium.com*, 22 mai 2018
- "Dossier minceur", *Les Nouvelles esthétiques spa*, janvier 2019, p.35-80
- "Dossier Technologie", *Les Nouvelles esthétiques spa*, avril 2019, p.47-86
- "État des lieux de la pratique en salle", *La Lettre du sport*, 23 mars 2018, p.5
- "France Thermes valorise la Compagnie de Vichy plus de 50 M€", *lesechos.fr*, 6 juin 2019
- "Global Wellness Economy monitor", octobre 2018, p.1-96
- "Infographie. Bien-être au travail: les attentes des salariés", *decision-achats.fr*, 19 mars 2019
- "Julie Strat, fondatrice de Chez Simone. Une alternative à succès", *Sport éco*, 22 octobre 2018, p.8
- "Keep Cool s'offre Feel Sport. Le Fitness, c'est aussi du business", *Entreprendre*, novembre 2018, p.100-101
- "KenGroup rachète CMG Sports Club", *La Lettre du sport*, 3 mai 2019, p.4
- "La digitalisation des points de vente", *Les Nouvelles esthétiques spa*, juillet-août 2019, p.48-49
- "La Médecine thermale. Conseil national des établissements thermaux. Communiqué de presse. Ouverture de la saison thermale 2018", *medecinethermale.fr*, 5 mars 2018, p.1-4
- "La Médecine thermale. Conseil national des établissements thermaux. Communiqué de presse. Ouverture de la saison thermale 2019", *medecinethermale.fr*, 28 février 2019, p.1-4
- "La minceur, un marché de plus en plus convoité", *Les Nouvelles esthétiques spa*, juin 2016, p.188-189

SOURCES UTILISÉES

- "L'Appart Fitness déboule dans le Top 5 du marché", *La Lettre du sport*, 21 septembre 2018, p.4
- "Le bien-être des salariés est-il un levier de performance?", *mondedesgrandesecoles.fr*, janvier 2015
- "Le coaching s'invite dans les grandes écoles", *lesechos.fr*, 10 mai 2011
- "Le Code NAF", *emotionspa-mag.com*, 26 mai 2015
- "Le coût effarant de l'absentéisme au travail", *lepoint.fr*, 22 novembre 2018
- "Le fitness en France: 5,96 millions d'adhérents et 2,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires", *deloitte.com*, 11 avril 2019
- "Le marché de l'institut de beauté", *jesuisentrepreneur.fr*, 23 mars 2019
- "Le marché des salles et des clubs continue son ascension. Une crainte de saturation", *Sport éco*, 22 octobre 2018, p.6
- "Le marché du bien-être en France aujourd'hui", *latribune.fr*, 7 décembre 2018
- "Le rapport de branche de l'esthétique", *Les Nouvelles esthétiques spa*, juin 2016, p.158-160
- "Les clientèles touristiques de bien-être. Synthèse. Une étude pour accompagner les stations thermales dans leur transformation", *pro.auvergnerhonealpes-tourisme.com*
- "Les salles de boxe se multiplient à Paris. Un phénomène de société", *Sport éco*, 19 mars 2018, p.12-15
- "Les villes thermales", *creditagricole.info*, 3 avril 2018
- "L'Hôtellerie 4,0. Tendances du tourisme et de L'Hôtellerie. 2019", Deloitte, janvier 2019
- "Peloton, le 'Netflix du fitness', sur la ligne de départ pour Wall Street", *La Lettre du sport*, 5 juillet 2019, p.1
- "Peut-on changer sa vie? Méthodes", *Les Grands dossiers des sciences humaines*, juin-juillet-août 2019, p.34-67
- "Prendre soin de soi, une activité qui se partage?", *observatoirecetelem.com*, décembre 2018
- "Présentation des chiffres clés de la filière beauté bien-être parfumerie", *cnep-france.fr*, 14 mars 2017
- "Profession coiffeur. Les chiffres clés 2018", *unec.fr*, août 2019
- "Santé, bien-être et esthétique: les Français accordent de l'importance à leur corps", *premiumbeautynews.com*, 12 novembre 2018
- "Serenity, la relaxation immersive, lauréat 2019", *reseau-entreprendre.org*, 1^{er} août 2019
- "Sieste au travail: une pratique qui offre plusieurs avantages", *cowork.io*, 15 mai 2018
- "Spécial fitness", *Sport éco*, 19 mars 2018, p.1-44
- "Une enquête mondiale sur la médecine esthétique", *Les Nouvelles esthétiques spa*, juillet-août 2019, p.108-109
- "Westin Hotels & Resorts recycle ses draps en pyjamas pour enfants!", *tendancehotellerie.fr*, 16 mars 2018

SOURCES UTILISÉES

SOURCES UTILISÉES POUR LA MISE À JOUR 2021

- Askenazi Bruno, "Coronavirus : le monde de la remise en forme bascule en ligne", *lesechos.fr*, 14 avril 2020
- Askenazi Bruno, "Planity applique la recette Doctolib aux salons de beauté", *lesechos.fr*, 2 octobre 2020
- Benmansour Isabelle, "Le marché de l'esthétique à domicile en 2021", *Les Nouvelles Esthétiques*, mai 2021, p.86-88
- Chapuis Dominique, "Coiffeur, esthéticienne à domicile : le confinement met le feu aux poudres", *lesechos.fr*, 2 novembre 2020
- De Paola Florian, "Le thermalisme, 'en perdition', demande 82 millions d'euros d'aides", *lechatouristique.com*, 8 février 2021
- De Paola Florian, "Les stations thermales en souffrance en attendant la réouverture", *lechatouristique.com*, 26 avril 2021
- Delon Éric, "Covid : l'essor du coaching à distance", *lesechos.fr*, 29 janvier 2021
- Grelier Jonathan, "Les clubs de sport, essoufflés par la crise, misent sur les cours en ligne", *franchise-magazine.com*, 1^{er} décembre 2020
- Leroux Olivia, "Beauty Success Group absorbe Relooking Beauté Minceur et Physiomins", *ac-franchise.com*, 13 janvier 2020
- Meynard Denis, "Les stations thermales, privées de curistes, demandent de l'aide", *lesechos.fr*, 19 janvier 2021
- Navarrane Olivier, "Le coaching sportif personnel : un marché en plein essor !", *sportmag.fr*, 11 mars 2021
- Palierse Christophe, "Covid : toujours fermées, les salles de sport frisent l'asphyxie", *lesechos.fr*, 3 décembre 2020
- Paquot Valentin, "Pendant le confinement les apps de coach sportif sont en forme", *lefigaro.fr*, 23 avril 2020
- Pompougnac Vincent, "La franchise de beauté L'Atelier du Sourcil adopte un nouveau concept de boutique", *franchise-magazine.com*, 2 novembre 2020
- Pompougnac Vincent, "La franchise L'Atelier du Sourcil reprend le réseau Le Boudoir du Regard", *franchise-magazine.com*, 21 juillet 2021
- Ricotta Julien, "Coronavirus : comment les salles de sport tentent de se remettre sur pied", *ac-franchise.com*, 10 septembre 2020
- Rucart Patrick, "Dépil Tech, une enseigne qui poursuit sa dynamique malgré la crise", *observatoiredefranchise.fr*, 14 juillet 2021
- Rucart Patrick, "L'Appart Dance, un nouveau cours à découvrir sur L'Appart Fitness On Demand", *observatoiredefranchise.fr*, 20 mai 2021
- Rucart Patrick, "L'Appart Fitness a enrichi son offre de cours en ligne avec L'Appart Step", *observatoiredefranchise.fr*, 21 mai 2021
- Rucart Patrick, "L'Appart Fitness poursuit son développement et l'accompagnement de ses adhérents", *observatoiredefranchise.fr*, 7 avril 2021
- Rucart Patrick, "Le réseau Dépil Tech dévoile ses résultats de l'année écoulée", *observatoiredefranchise.fr*, 27 janvier 2021
- Rucart Patrick, "Qipao se félicite de dépasser le cap symbolique des 100 agences", *observatoiredefranchise.fr*, 11 août 2021

"Commerces 'non essentiels': parfumeries et instituts de beauté veulent aussi rouvrir", *fashionnetwork.com*, 3 novembre 2020

"Des ouvertures chez Relooking Beauté Minceur", *franchise-magazine.com*, 17 mars 2020

"Enquête CERES / Active FNEAPL Fitness 2020", *active-fneapl.fr*, 14 mai 2021

"European Health & Fitness Market Report 2021", *deloitte.com*, 26 juin 2021

"Évolution du chiffre d'affaires des clubs de fitness", *fitness-challenges.com*, 3 juin 2021

"Impact de la COVID-19 sur le marché du fitness européen !", *fitness-challenges.com*, 8 octobre 2020

"La franchise Keep Cool donne accès à ses contenus sportifs", *ac-franchise.com*, 26 mars 2020

"La franchise Keep Cool se réinvente pour s'adapter au contexte de crise", *lesechos.fr*, 1^{er} mars 2021

"La franchise Keep Cool s'ouvre au 'small group training'", *ac-franchise.com*, 29 octobre 2019

"Le boom du fitness à domicile se prolongera-t-il au-delà de la pandémie ?", *fitness-challenges.com*, 6 mai 2021

"Le fitness en France", *deloitte.com*, avril 2019

"Le prélèvement mensuel des abonnements pendant le confinement", *fitness-challenges.com*, 3 juin 2021

"Le réseau BobbyHit en pleine expansion malgré la crise !", *observatoiredefracanchise.fr*, 30 juillet 2021

"Les risques de liquidation pour les clubs de fitness", *fitness-challenges.com*, 3 juin 2021

"Qipao a franchi le cap des 100", *franchise-magazine.com*, 28 juillet 2021

"Que pèse le fitness en France ?", *fitness-challenges.com*, 4 février 2021

"Un milliard de pertes pour les salles de sport selon le syndicat France Active", *lequipe.fr*, 30 octobre 2020

LEXIQUE

- **Agence de voyages**

Entreprise proposant à sa clientèle, les voyageurs, des prestations touristiques.

- **Balnéothérapie**

Soins, traitements et cures dans lesquels les bains sont utilisés, qu'ils soient à l'eau de mer ou à l'eau douce, à des fins thérapeutiques ou de relaxation.

- **Boutique gym**

Nouvelle forme de salle de sport proposant le plus souvent des tarifs à la séance et s'adressant à une clientèle cherchant un suivi personnalisé.

- **Coaching**

Désigne l'accompagnement d'une personne ou d'une équipe dans l'accomplissement et la réussite de ses projets.

- **Cure thermale**

Acte médical permettant de traiter une pathologie grâce à un parcours de soins encadré par des professionnels de santé et le recours à des ressources naturelles (eaux thermales, gaz, boues) dont les propriétés thérapeutiques sont reconnues par l'Académie de médecine.

- **Développement personnel**

Ensemble des démarches permettant à une personne d'atteindre un objectif en termes de qualité dans certains domaines de sa vie.

- **Digitalisation** ou **transformation digitale**

Concept désignant les changements liés à l'intégration de la technologie digitale dans les entreprises.

- **Escape game**

Concept de divertissement reposant sur les jeux d'évasion dans lequel les membres du groupe ont un objectif commun.

- **Franchise**

Accord par lequel une entreprise (le franchiseur) donne le droit à une autre entreprise (le franchisé) de commercialiser ses produits et/ou services en utilisant son savoir-faire et sa marque.

- **Happy Tech**

Mouvement fédérant les entreprises mettant la technologie au service du bien-être des entreprises et labellisant les start-up et entreprises apportant une valeur ajoutée dans ce domaine.

- **Intelligence artificielle**

Ensemble de théories et de techniques mises en œuvre en vue de réaliser des machines capables de simuler l'intelligence humaine.

- **Marketing expérientiel**

Marketing centré sur l'expérience client dans le cadre de l'achat d'un produit ou de la délivrance d'un service. Il peut également s'agir du marketing utilisé dans le cadre promotionnel ou publicitaire.

- **Millennials**

Personnes nées entre 1980 et 2000.

- **Plateforme d'intermédiation**

Plateforme numérique mettant en relation l'offre et la demande.

- **SaaS**

Mode par lequel un logiciel est délivré sous la forme de service via Internet et non pas installé sur les serveurs de l'entreprise.

- **Slow tourisme**

Nouvelle forme de voyage, liée au tourisme durable, dans laquelle le touriste prend son temps et apprécie pleinement son expérience

- **Spa**

Centre de beauté et de remise en forme.

- **Start-up**

Jeune entreprise novatrice, active dans le secteur des nouvelles technologies.

- **Thalassothérapie**

Utilisation à des fins curative ou préventive, dans un site privilégié, des ressources et des bienfaits de l'eau de mer, du climat marin et des algues marines.

- **Tour-opérateur**

Entreprise réunissant plusieurs prestations pour les proposer à un prix tout compris ou package à ses clients, principalement des agences de voyages.

- **Tourisme de bien-être**

Ensemble des voyages associés au maintien ou à l'amélioration du bien-être personnel.

- **Wellness**

Concept englobant la fois la santé physique et psychologique, afin d'apporter du bien-être.



La collection IndexPresse *Business Etude*

Comment accéder à des données fiables, pertinentes et surtout synthétisées, alors que l'information n'a jamais été aussi accessible en apparence ?

Voilà une question à laquelle sont confrontés quotidiennement les décideurs dans les entreprises lorsqu'il s'agit de prendre les bonnes décisions.

C'est pourquoi nous avons créé la collection **IndexPresse Business Etude**, des études sectorielles complètes, réalisées à partir des plus grands titres de la presse

économique et professionnelle. En s'appuyant sur des informations fiables et de qualité, les études d'IndexPresse offrent des synthèses analytiques et éclairées sur les secteurs d'activité émergents ou en mutation.

Vous aurez ainsi toutes les clés en main pour accompagner votre réflexion stratégique, en vous appuyant sur l'examen des enjeux de votre marché, afin d'anticiper ses évolutions et valider, ou modifier, votre positionnement dans le jeu concurrentiel.

IndexPresse *Business Etude*

Date de parution - octobre 2019.

Date de mise à jour - août 2021 (Bertrand PERRI).



Nadine BRUEL

nadine.bruel@indexpresse.fr

Rédactrice

Étude rédigée en collaboration avec Chrystèle REYNIER

Estimés à 19,8 milliards d'euros en 2018, les marchés français du bien-être connaissent une croissance annuelle moyenne supérieure à 8 % depuis 2013, qui devrait se poursuivre d'ici à 2023. Multiples et hétérogènes, les intervenants de ces marchés se bousculent pour saisir les opportunités d'affaires créées par la forte hausse de la demande.

Quelles sont les stratégies de croissance des instituts de beauté et des spas ? Comment le thermalisme et la thalassothérapie s'affranchissent-ils de l'univers médical pour s'ouvrir au *wellness* ? Comment l'hôtellerie se saisit-elle du bien-être pour désaisonnaliser son activité ? En quoi l'originalité et la spécialisation des concepts profitent-elles aux séjours bien-être ? Les boutiques gym sont-elles les nouvelles salles de sport et de fitness ? Pourquoi le bien-être au travail s'avère-t-il un marché à potentiel ? Comment convaincre les entreprises ? Comment les start-up de la Happy Tech se différencient-elles par la technologie ? En quoi la singularité permettra-t-elle aux prestataires en développement et bien-être de la personne de sortir de la masse concurrentielle ? Quels axes stratégiques transversaux peuvent accompagner la croissance des marchés ?

Cette étude apporte les éléments de réponse et de réflexion pour comprendre les enjeux et les perspectives du secteur, identifier les mutations à l'œuvre ou à venir, se positionner dans le jeu concurrentiel et comprendre les stratégies de développement suivies par les acteurs du marché.

Photo de couverture : www.jaspe.info



IndexPresse

IndexPresse
19 rue René Thomas
38024 Grenoble cedex 1
Tél. 04 76 92 05 25

indexpresse@indexpresse.fr