

Session n° 2 : Stratégies de développement des stations thermales

session proposée par la FTCTF, le CNETh et l'ANMCT

Table-ronde animée par Cédric BAECHER (Partner chez NOMADEIS)/WAVESTONE),

Sylvain SERAFINI , *Président de France-Thermes*

Sylvain Serafini :

Aujourd'hui, je suis convaincu à titre personnel, et c'est comme ça qu'on l'aborde à France-Thermes, que le SPA est déjà une démarche de santé. Pourquoi ? Parce que c'est la prise en charge du corps, une démarche positive d'abord sur l'apparence, mais aussi vers une dimension santé, qu'elle soit mentale, physique, etc.

Cela induit, pour préserver l'ADN thermal dans son environnement touristique, la création d'une catégorie, d'une une strate particulière, pour conserver l'identité de la station thermale avec son avantage concurrentiel, son environnement et sa géographie, distincte de l'environnement urbain. On est donc aujourd'hui en train de créer une catégorie qui pourrait être détachée si elle devait constituer un risque pour l'ADN principal qui est celui de l'origine thermale.

On pourrait ainsi imaginer une extension du spectre, du très ludique que serait le SPA jusqu'au très médical que serait le thermalisme ou la médecine thermale, dans un grand ensemble qui promouvrait en fait la santé, par la prévention au stade primaire jusqu'au au stade tertiaire.

Donc le sujet c'est bien le tourisme. Oui, mais le tourisme est un gros marché très complexe, avec plein de catégories et de sous catégories dans lesquelles on peut entrer. Si on entre dans la catégorie bien être, je pense qu'on a perdu la bataille parce que nous n'en avons pas l'image. L'antériorité et surtout nos avantages concurrentiels risquent d'être dispersés ou perdus.

Cette offre du bien-être est très présente sur le marché français ; elle est organisée différemment mais existe aussi sur certains marchés, notamment européens, nord-européens ou dans l'est de l'Europe. Il faut donc continuer à capitaliser sur ce savoir-faire.

Voilà, d'un point de vue un peu macro, le premier point que je voulais évoquer ; le deuxième point concerne la structuration des projets. Évidemment, il n'y a pas de projet qui émerge par la seule volonté de la ville, de la collectivité, ou d'un opérateur. C'est toujours par la réunion des deux, par une volonté commune sur un territoire. Nous sommes dans une époque où l'on doit nécessairement travailler de façon coordonnée et partager les stratégies d'ingénierie, qu'elles

soient publiques ou privées, pour arriver à un résultat. Je peux citer ici un exemple qui est aujourd'hui rendu public, qui est le cas de la restructuration de l'offre thermale de Vittel, qui a mis autour de la table la région, le département, la ville, la communauté de communes, l'opérateur privé et les embouteilleurs, dans un montage hyper complexe que certains dans la salle connaissent, mais qui a permis d'aboutir en y intégrant les partenaires financiers C'est la réalité de ce type de projet. Il faut évidemment y consacrer du temps pour trouver le bon point d'équilibre entre tous les partenaires. Mais quand il y a une volonté, et il y avait une volonté dans cette opération, comme il y en a souvent dans les opérations thermales, on peut aboutir et, c'est à mon avis le plus intéressant, avec une vision nouvelle, élargie, qui n'est pas seulement celle de la médecine thermale, mais qui est également celle de la diversification qu'on évoque aujourd'hui : comment on étend l'offre thermale ?

Le monde a changé, les pratiques thermales ont évolué, les attentes des cibles, des patientèles, des clientèles ont évolué. Les critères de choix ont également évolué : on parlait tout à l'heure de l'attention portée au caractère environnemental ; on peut aussi évoquer les sujets de raccordement par le train plutôt que du *self-drive* dans l'accès en voiture vers ces stations.

Et on a un autre atout également qui est aujourd'hui conjoncturel, mais qui probablement va se prolonger pour les mêmes raisons, c'est celui du tourisme de proximité. Les stations thermales, compte tenu de leur dispersion sur le territoire français, peuvent profiter de la manne des régionaux. Des habitants proches des stations pourraient également venir profiter des infrastructures, que ce soit sur la dimension thermale, conventionnée, ou même celle du bien-être.

Voilà les deux ou trois éléments de réflexion que je voulais partager avec vous.

Cédric Baecher :

Merci beaucoup. C'est très riche et je pense que ça va être utile pour permettre aux autres participants de la table ronde de rebondir. Merci aussi de nous remettre dans une dimension mondiale d'attractivité, c'est finalement un de vos premiers points, mais donc aussi de compétition sur ces différents sujets, je pense que c'est bien de le dire. Ce qui pose aussi la question, j'ose ce terme et puis chacun rebondira, mais le récit du thermalisme français est-il aujourd'hui lisible, est-ce qu'il est clair ? Est-ce qu'il est partagé à l'échelle européenne et à l'échelle mondiale ? Qu'est-ce qu'on peut nous donner comme sentiment sur ça ?

Sylvain Serafini :

Si je prends l'aspect purement touristique, il n'est pas lisible parce qu'il ne rentre pas dans une catégorie qui elle-même est lisible. Et donc on n'a pas créé aujourd'hui un chapeau qui permettrait en fait de le rendre visible.

On a participé, nous, comme certains opérateurs thermaux, au cluster Atout-France dans lequel on évoquait les sujets de santé bien être, et on voit bien qu'il y avait une confusion assez grande

entre le spa, la thalasso et le thermalisme. Et inévitablement, on a un risque de confusion tant que cette offre globale de la santé par l'eau, ou du bien être par l'eau, n'est pas portée par une marque chapeau. Et c'est peut-être l'enjeu de ce qu'il faut construire ou co-construire avec les opérateurs, Atout-France et les villes ; parce que ce qui ne s'énonce pas, ne s'achète pas.

Cédric Baecher :

Donc c'est pour ça que je parle de récit. C'est un peu ce que vous avez commencé aussi à dessiner comme voie en parlant de tourisme de santé et en nous invitant à sortir peut-être de la dichotomie habituelle, peut-être trop marquée si je puis dire, entre conventionné et bien être, non ?

Sylvain Serafini :

C'est un sujet évidemment complexe qu'on ne peut pas traiter en quelques minutes autour de la table et qui fait aussi débat chez les opérateurs thermaux. Et c'est naturel parce que c'est un sujet qui emporte d'autres critères que le seul critère lié à la diversification.

Mais encore une fois, on a une forme d'élasticité de l'offre thermique qui n'est pas un travestissement de l'offre. C'est à dire : on ne vient pas modifier l'offre pour la rendre différente, on vient juste l'adapter aux besoins des publics. Cette offre mériterait probablement d'être encore plus visible grâce à une promotion qui soit adaptée à son caractère distinctif. Et je rappelle que via certains opérateurs de santé en Europe, des gens viennent du monde entier pour suivre un traitement particulier.

Donc le thermalisme peut et va continuer, toutes proportions gardées ; et on sait qu'au niveau européen nous avons une richesse patrimoniale dans les eaux, dans le savoir-faire thermal, qui peuvent nous permettre d'avoir une position de leader. Ce n'est pas toujours le cas dans toutes les activités ou dans tous les compartiments du tourisme. Essayons d'en profiter. Le raisonnement est évidemment très local, national, mais également européen et peut être même un peu plus large.

Cela amène d'autres questions : l'adaptation des hébergements à des clientèles qui viennent d'autres destinations, les barrières de la langue notamment quand on fait de la santé. Quand on confie ce qu'on a de plus cher, c'est à dire son corps, sa santé à un tiers, est ce qu'on est sûr que la commande va être bien entendue dans la bonne langue ? Je prends l'exemple de Vichy où on a des clientèles russophones. On a introduit dans l'offre des Célestins des praticiens qui maîtrisent la langue russe. C'est un peu moins le cas en ce moment pour des raisons que tout le monde imagine, mais ça a été le cas pendant de nombreuses années.

On a donc quelques sous-jacents ou quelques barrières qu'il faut lever, mais on est quand même sur une voie de diversification qui pratiquement est naturelle ; en fait, on ne fait qu'adapter à l'ère moderne ce qui existait déjà au XX^e siècle ou même au XIX^e en fonction des conditions du tourisme et des attentes sociologiques, on pourrait dire des consommateurs d'aujourd'hui.

Cédric Baecher :

Alors, comme à chaque fois que l'on parle d'innovation, il est important q de distinguer ce qui est de l'innovation incrémentale (on fait les choses qu'on sait faire mais toujours un petit peu mieux, peut être en consommant d'ailleurs moins de ressources, en réduisant son empreinte, en économisant aussi des moyens), et l'innovation de rupture. Vous avez dit dans votre propos qu'il y a finalement beaucoup d'évolutions dans les pratiques et dans les attentes. Et j'ai quand même envie de vous poser la question : qu'est ce qui a le plus évolué aujourd'hui, selon vous ? Les pratiques des opérateurs et des acteurs ou les attentes de la clientèle ?

Sylvain Serafini :

Je pense que les attentes et les pratiques se sont modernisées. On est vraiment dans l'incrémental que vous évoquiez. Les attentes évoluent et on analyse, à la sortie de la crise Covid, le classement des attentes ou des priorités des populations. La santé est remontée très nettement car on a compris subitement que c'était un bien très volatile et qu'il fallait absolument maîtriser. Et quand on parle de capital santé, on est vraiment dans ce sujet-là.

Mais le sujet, c'est qu'aujourd'hui la perception de la valeur du capital santé, particulièrement en France, est un peu perturbée par l'organisation de la santé qui ne distingue pas la prévention, les risques majeurs et les risques mineurs. Cela commence à évoluer et la problématique est très présente, on le voit bien, dans les stations thermales qui traitent quasi exclusivement des patients chroniques. Or, ces patients, bien que leur parcours soit prescrit par un médecin, ont compris, dans une démarche volontaire, que pour améliorer sa qualité de vie, il fallait être dans une démarche proactive sur sa santé. On voit déjà arriver sur le marché, probablement de façon encore un peu diffuse, une volonté d'évolution de prise en compte de la santé dans la qualité de vie.

Cédric Baecher :

Merci. Très intéressant. Et pour rebondir sur ce que vous disiez aussi à l'instant, je pense, que ce soit pour la filière thermale ou pour n'importe quelle autre filière, que lorsque l'on met le doigt sur un possible découplage entre l'évolution des pratiques qui sont plutôt incrémentales du côté offres et l'évolution des attentes qui sont presque peut être plutôt disruptives ou qui vont plus loin côté demande, on a à la fois un grand terrain d'opportunités, mais un grand champ de risques aussi à créer une forme de décalage dans certains cas. Donc il nous faut être prudent aussi sur ce point-là. Si vous voulez...

Sylvain Serafini :

Peut-être un dernier point : ce niveau de risque que vous évoquez est aussi lié à la taille des investissements. On est dans un métier d'infrastructures qui nécessitent des investissements

lourds avec des temps d'amortissement très longs. On n'est pas dans une offre événementielle qui, en deux ans, peut être complètement renouvelée. D'abord parce qu'elle a des sous-jacents forts d'organisation et d'infrastructures, donc d'investissement et donc de vision. Cela nécessite bien une vision et c'est tout l'objet des débats qu'on mène ici, et d'une manière générale dans la profession, pour définir quelle est la trajectoire et donner de la visibilité aux opérateurs pour qu'ils définissent le bon cahier des charges, la bonne programmation de l'investissement et que les partenaires financiers, qui sont supposés accompagner le financement de ces opérations, soient eux-mêmes rassurés sur le fait que la trajectoire est claire, lisible et qu'elle a du sens. Donc on est quand même, merci de le rappeler, dans des métiers du temps long. Merci beaucoup.