UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN

LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

Analyse stratégique et marketing du redéploiement d'une attraction touristique : analyse comparée de l'attractivité de Mini-Europe sur différents sites belges

Promoteur : Tanguy De Jaegere
Copromoteur : Régis Coeurderoy

Mémoire-projet présenté par
Anthony Dernicourt et Arnaud Grisard de la Rochette
en vue de l'obtention du titre de
Master en Ingénieur de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2015-2016

Remerciements

Nous tenons, tout d'abord, à remercier notre promoteur, Monsieur Tanguy De Jaegere, pour sa disponibilité, son soutien, son écoute et ses bons conseils qui nous auront permis de mener ce projet à terme.

Nous remercions également le Professeur Régis Coeurderoy, copromoteur de ce mémoire-projet.

Ensuite, nous remercions grandement Monsieur Thierry Meeùs qui a accepté que l'on effectue ce mémoire-projet en collaboration avec son entreprise. Nous le remercions pour sa grande disponibilité, pour les informations qu'il nous aura fournies et les conseils qu'il nous aura prodigués tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Nous remercions également les membres du personnel de Mini-Europe qui nous ont chaleureusement accueillis lors de nos journées d'enquête sur le terrain.

Pour le temps qu'il nous aura accordé, nous remercions également Monsieur Eric Domb, président de Pairi Daiza S.A.

Toutes les autres personnes anonymes qui ont accepté de répondre à nos enquêtes et interviews sont aussi cordialement remerciées pour le temps qu'elles nous ont consacré.

Enfin, nos familles et proches respectifs nous ont grandement soutenus durant ces derniers mois dans la réalisation de ce mémoire et nous les en remercions affectueusement.

Table des matières

Introduction 9
1. Mini-Europe 11
1.1 Présentation 11
1.2 Historique 12
2. Méthodologie 16
2.1 Introduction 16
2.2 Approche stratégique 17
2.2.1 Diagnostic stratégique de Mini-Europe 18
2.2.2 Construction de scénarios 18
2.2.3 Analyse et comparaison des scénarios 19
2.3 Approche marketing 20
2.3.1 Etape 1 : Diagnostic marketing 20
2.3.2 Etape 2 : Repositionnement 21
3. Revue de littérature 22
3.1 Définition de l'industrie 22
3.2 Classification des attractions touristiques 23
3.3 Facteurs clés de succès de la localisation 24
3.3.1 Taille du marché 25
3.3.2 Réseau de transports 27
3.3.3 Capacité d'expansion 28
3.3.4 Zone à risque 28
3.3.5 Compétition environnante 29
3.3.6 Qualité de l'environnement 29
3.3.7 Climat 30
3.3.8 Pouvoirs publics 30
3.3.9 Autres acteurs locaux 31
3.4 Attributs d'une attraction touristique 32
3.4.1 Offre 32
3.4.2 Authenticité 32
3.4.3 Atmosphère 33
4.Diagnostic stratégique de Mini-Europe 34
4.1 PESTEL 34
4.1.1 Analyse de l'influence politique 35
4.1.2 Analyse de l'influence économique 36
4.1.3 Analyse de l'influence sociologique 36

4.1.4 Analyse de l'influence technologique 37
4.1.5 Analyse de l'influence environnementale 38
4.1.6 Analyse de l'influence légale 38
4.2 Modèle des 5+1 Forces de Porter 38
4.3 Diamant de Porter 39
4.3.1 Facteurs spécifiques 40
4.3.2 La demande locale 40
4.3.3 La stimulation mutuelle 40
4.3.4 La concurrence, la stratégie et la structure des industries 41
4.4 SWOT 41
5.Propositions de relocalisation de Mini-Europe 43
5.1. Présentation des scénarios 43
5.2. Scénario 1 : Meise 44
5.2.1 PESTEL 45
5.2.2 Diamant de Porter 46
5.3. Scénario 2 : Malines 47
5.3.1 PESTEL 48
5.3.2 Diamant de Porter 49
5.4. Scénario 3 : Heysel 50
6. Analyse des FCS des scénarios 50
6.1 Taille de marché 50
6.1.1. Quantification 50
6.1.2. Analyse 52
6.2 Accessibilité en transports 53
6.2.1 Quantification 53
6.2.2. Analyse 54
6.3 Concurrence environnante 55
6.3.1 Quantification 55
6.3.2 Analyse 56
6.4 Zone à risque 58
6.5 Régulateurs locaux 59
6.6 Autres acteurs locaux 60
6.7. Conclusion 61
7. Analyse marketing 61
7.1. Diagnostic marketing de Mini-Europe 61
7.1.1 Besoin générique et besoin dérivé 61

7.1.2 Panier d'attributs 61
7.1.3 Sélection théorique des attributs 62
7.1.4 Sélection pratique des attributs du panier 64
7.1.5 Panier final 69
7.1.6 Matrice Importance/Performance 70
7.2 Repositionnement : opportunité du développement de la demande 72
7.2.1 Définition 72
7.2.2. Analyse théorique 72
7.2.3. Cas de Mini-Europe 73
8. Analyse comparative des scénarios 80
8.1 Analyse SWOT 80
8.1.1 Meise 81
8.1.2 Malines 82
8.1.3 Heysel 83
8.2. Tableau comparatif 83
9. Conclusion 86
10. Limitations 88
11. Bibliographie 89

Table des Annexes

Annexe 1 : Outils Stratégiques 95
Annexe 2 : Classification 96
Annexe 3 : Autres attributs de la littérature 96
Annexe 4 : Modèle des 5+1 forces de Mini-Europe 104
Annexe 5 : PESTEL Meise 107
Annexe 6 : Diamant de Porter de Meise 110
Annexe 7 : PESTEL Malines 112
Annexe 8 : Diamant de Porter de Malines 114
Annexe 9 : Calcul de l'estimation de fréquentation de Meise et Malines 115
Annexe 10 : Résultats enquêtes - Importance des attributs d'une attraction touristique 117
Annexe 11 : Résultats enquêtes - Performance des attributs pour Mini-Europe 119
Annexe 12 : Questions supplémentaires des enquêtes sur les attributs de Mini-Europe 121
Annexe 13 : Taille de marché 123
Annexe 14 : Accessibilité en transports 125
Annexe 15 : Compétition environnante 126
Annexe 16 : Résultats des sondages sur la mise en place d'une navette 127
Annexe 17 : Opportunité de revitalisation de la marque 134
Annexe 18 : Questionnaire d'enquêtes confirmatoires 135
Annexe 19 : Analyse de la sélection et priorisation des attributs d'une attraction touristique 139

Introduction

L'industrie des loisirs est l'un des secteurs qui a le mieux subit la crise de 2008. C'est un secteur extrêmement lucratif et en perpétuel développement. Néanmoins, il peut arriver que des facteurs externes inattendus viennent perturber l'exploitation de ces activités. L'un d'eux est la relocalisation forcée du site d'activités. Il existe peu d'analyses de relocalisation d'attractions touristiques, encore moins lorsqu'il s'agit de parcs miniatures. Ces attractions ont été fort populaires dans les années 80 et il en existe un bon nombre actuellement partout dans le monde. L'un des plus connus en Europe est le parc miniature bruxellois Mini-Europe, inauguré en 1989 sur le plateau du Heysel. Depuis 2007, Mini-Europe est menacé par le projet NEO, un projet mené par les pouvoirs publics de Bruxelles. Le dirigeant du parc, Thierry Meeùs, s'interroge depuis sur une éventuelle relocalisation de l'attraction touristique.

Schmitz (2012) avait effectué, dans le cadre de son mémoire de fin d'études, une analyse de scénarios quant à la menace du projet NEO envers Mini-Europe et Océade. Sa conclusion était que Mini-Europe avait toutes ses raisons d'être et ce peu importe le climat macro-environnemental dans lequel le secteur des attractions touristiques se retrouverait. D'un point de vue purement économique, Mini-Europe est une attraction touristique qui aurait un avenir prospère et prometteur. Mais avec le projet NEO, Schmitz (2012) retenait alors comme conclusion que l'idéal pour Thierry Meeùs serait de revendre le concept de Mini-Europe ; l'intérêt de rester sur le Heysel dans un tel contexte, ainsi que la probabilité de pouvoir y rester étant extrêmement faibles.

Néanmoins, Schmitz (2012) n'a pas considéré avec profondeur la possibilité d'une relocalisation du parc miniature. Le parc est économiquement prospère dans sa situation actuelle. Une relocalisation de Mini-Europe serait-elle dès lors économiquement viable ?

La problématique de ce mémoire concerne le redéploiement d'une attraction touristique : quelle serait la meilleure option de redéploiement de Mini-Europe ? Sous quelles conditions stratégiques et marketing le parc miniature serait-il suffisamment attractif afin que la relocalisation soit envisageable ?

Par redéploiement nous entendons deux aspects : l'étude d'un site de relocalisation ainsi que le repositionnement marketing du parc.

Ce mémoire consiste en l'analyse stratégique et marketing des sites potentiels de relocalisation d'attractions touristiques. Actuellement, il n'y a que très peu de littérature à ce propos. Ce cas d'étude pourra éventuellement être adapté à d'autres cas de figure ultérieurement. De plus, les résultats de recherche de ce mémoire constitueront un référentiel utile à Thierry Meeùs à l'occasion de décisions managériales futures.

Tout d'abord, il est essentiel de définir quels sont les éléments clés qui expliquent le succès actuel de Mini-Europe et de déterminer si ceux-ci seront présents au sein de la nouvelle localisation.

Après, Thierry Meeùs, en étant menacé, pourrait décider de quitter sa localisation actuelle de par lui-même. Mais il faudrait que la relocalisation soit préférable à la décision de rester sur le plateau du Heysel.

Enfin, la relocalisation peut impliquer des modifications internes dans le design du parc. Il est important de déterminer si un repositionnement est nécessaire afin de contribuer à la réussite de la relocalisation.

Ce mémoire-projet, réalisé en collaboration avec Thierry Meeùs, a pour but de répondre à cette problématique. Deux approches seront effectuées : une approche principale stratégique et une approche secondaire complémentaire marketing.

1. Mini-Europe

1.1 Présentation

Mini-Europe est un parc miniature situé à Bruxelles, sur le plateau du Heysel au pied de l'Atomium. A Mini-Europe, les visiteurs sont invités à découvrir les monuments et sites les plus emblématiques de toute l'Union européenne en modèles réduits, à une échelle d'1/25ème. Plus de 400 modèles sont répartis sur les 24 000m^2 de superficie du parc.

En plus des modèles, de nombreuses animations interactives sont proposées aux visiteurs, comme l'éruption de l'Etna ou encore le décollage de la fusée Ariane. En fin de visite, les visiteurs peuvent également découvrir l'espace *« Spirit of Europe »*, une exposition interactive sur l'Union européenne et son expansion.

Mini-Europe, inauguré en 1989, accueille aujourd'hui environ 350 000 visiteurs par an. Ouvert de mars à novembre, des évènements spéciaux tels que les nocturnes d'été (*« Mini-Europe by night »*) ou encore des animations culturelles sont proposés tout au long de l'année. De plus, le parc investit régulièrement dans de nouvelles infrastructures pour ses visiteurs et rénove chaque année certaines de ses maquettes.

Mini-Europe fait aujourd'hui partie du top 10 des attractions touristiques de la capitale bruxelloise. En 2011, Mini-Europe était la troisième attraction touristique la plus visitée de Bruxelles avec 366 156 visiteurs (Schmitz, 2012).

En 2015, Mini-Europe avait un chiffre d'affaires de 4.554.958 € ainsi qu'un bénéfice net de 728.174 €. Dix ans auparavant, le chiffre d'affaires n'était que de 2.444.563 €. Depuis, ce dernier semble être en quasi constante augmentation. Quant à l'EBITDA, celui-ci était de 820.600 € en 2015. Notons toutefois que 2015 a représenté une moins bonne saison que celle de 2014 pour laquelle le chiffre d'affaires enregistré était de 4.587.150 € et le bénéfice net de 1.153.447 €. Une baisse est donc à noter au cours de la saison 2015. Cette baisse s'explique principalement par la forte diminution de fréquentation du tourisme bruxellois en raison des menaces d'attentats, des attentats de Paris et du "*Lockdown*" de Bruxelles.

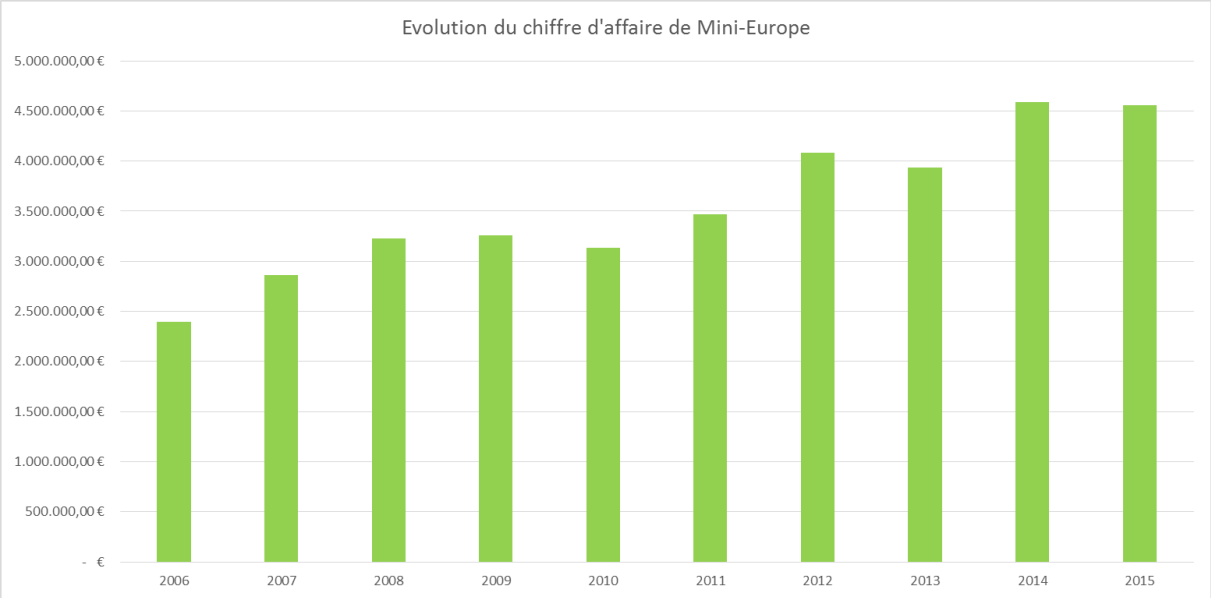


Figure 1 – Evolution du chiffre d'affaire de Mini-Europe

Mini-Europe est détenu par Thierry Meeùs, actionnaire majoritaire du parc miniature mais aussi du parc aquatique Océade, également situé sur le plateau du Heysel.

1.2 Historique

En 1986, le projet de Mini-Europe fut développé par un homme d'affaires néerlandais. Le projet de base, un parc miniature ayant pour thème l'Europe, allait ouvrir au pied de l'Atomium. L'homme d'affaires néerlandais avait déjà négocié le projet avec plusieurs investisseurs : les études avaient été menées, les plans avaient été dressés et les maquettes commandées. Pour les terrains, l'homme d'affaires s'était associé avec la Société Régionale d'Investissement bruxelloise (SRIB) qui devint co-actionnaire du projet. Néanmoins, des problèmes d'investisseurs vinrent corrompre la mise en œuvre de Mini-Europe. L'homme d'affaires néerlandais fut écarté de son projet. La SRIB contacta alors le groupe Walibi, mené par Eddy Meeùs, pour reprendre le parc en projet.

L'équipe de Meeùs reprit le projet et commença par établir un nouveau Business Plan. Malheureusement, tout ne se déroula pas comme prévu. Le projet prit du retard notamment à cause de la commande des maquettes dont le délai fut plus long que prévu. A la suite de ce désagrément et après reconsidérations, le groupe Walibi, qui s'apprêtait à rentrer en Bourse, décida de racheter entièrement le parc en reprenant donc les parts de la SRIB (Meeùs, 2000).

Le 13 juin 1989, Mini-Europe ouvre ses portes, inauguré par le Prince Philippe. Thierry Meeùs, fils d'Eddy Meeùs, se voit confier la gestion du parc miniature. L'investissement pour le groupe Walibi, en prenant en compte le rachat des parts des divers actionnaires et les frais d'investissements pour la construction du parc, s'élève à 375 millions de francs belges (9,375 millions d'euro). Au regard des investissements consentis par le groupe, les attentes de retombées financières étaient grandes. Néanmoins, le parc se révèlera bien moins rentable qu'espéré. Le groupe Walibi, qui avait de l'expérience dans les parcs à thème, espérait dégager des profits similaires à ceux obtenus dans leurs autres parcs (Walibi Wavre, Walibi Rhône-Alpes, etc…) mais ce ne fut pas le cas. En effet, dû à la configuration du parc dont la visite n'excède pas les deux heures, peu de ventes internes furent enregistrées. Or, les ventes internes comprenant les boutiques et la restauration représentent une part importante du bénéfice des attractions touristiques telles que les parcs de loisirs. De plus, la nature du parc n'incite pas forcément les clients à revenir ultérieurement. Enfin, la baisse de popularité de l'Atomium (qui engendre un flux important de touristes étrangers) affecta aussi Mini-Europe dans ses premières années d'exploitation. Lors des saisons qui suivirent l'ouverture, le chiffre d'affaires tourna alors autour de 100 à 120 millions de francs belges (2,35 à 2,8 millions d'euro).

Malgré un chiffre d'affaires beaucoup plus faible que celui des autres parcs à thème du portefeuille du groupe Walibi, Eddy Meeùs s'estimait satisfait de la possession d'une telle attraction touristique qui permit, grâce à son aspect plus culturel, de donner un lustre prestigieux au groupe.

Trois ans plus tard, le groupe Walibi rachète également Océade, un parc aquatique construit sur le site de Bruparck à proximité de Mini-Europe. Ce parc, dont la construction aura coûté 400 millions de francs (9,4 million d'euro), est au bord de la faillite quand il est racheté par le groupe d'Eddy Meeùs. (Meeùs, 2002)

Au fil des années, Mini-Europe se développe progressivement avec l'ajout de nouvelles maquettes de par l'expansion de l'Union européenne (avec l'adhésion de nouveaux Etats-membres). Cependant, malgré ces investissements, les chiffres restent stables sans vraiment fortement progresser, le parc étant limité par le faible attrait touristique de la ville de Bruxelles à la fin des années 1990.

En 1997, Eddy Meeùs annonce sa décision de revendre le groupe Walibi à une société américaine (Premier Parks, société possédant notamment les parcs Six Flags aux Etats-Unis). Le groupe Walibi est donc revendu le 24 mars 1998. Toutefois, Mini-Europe et Océade ne sont pas revendus au groupe américain et Thierry Meeùs rachète pour son propre compte les deux sites touristiques et en devient l'administrateur-délégué.

Thierry Meeùs continuera à développer le parc avec la mise en place en 2003 de l'exposition permanente « *Spirit Of Europe* » : une exposition interactive dont le thème est l'expansion de l'Union européenne. Cette dernière se trouve dans un espace couvert situé en fin de visite du parc.

En 2004, l'Union européenne accueille 10 nouveaux Etats-membres. C'est l'occasion pour Mini-Europe d'inaugurer de nombreuses nouvelles maquettes, chaque nouvel Etat-membre en ayant au moins une pour le représenter. L'arrivée de ces nouvelles maquettes sera étalée sur plusieurs années.

A nouveau, en 2007, l'intégration de nouveaux Etats-membres au sein de l'Union européenne représente une occasion pour le parc d'inaugurer de nouvelles maquettes : La Roumanie et la Bulgarie font ainsi leur entrée au sein du parc.

Le 6 septembre 2007, émerge un nouveau projet relatif au plateau du Heysel sur lequel est implanté Mini-Europe. Ce projet consiste à mettre en place un quartier commercial (« *Mall of Europe* »), un centre de congrès, des espaces verts et de loisirs, un tout nouveau stade national et de nombreux logements sur les 68 hectares du plateau du Heysel. L'objectif est de redynamiser ce quartier de la ville en y renforçant le tourisme et l'attractivité globale du quartier et en y installant des infrastructures aptes à accueillir de grands événements. Mini-Europe dispose d'une concession d'occupation de terrain avec la ville de Bruxelles et se situe sur le site du futur projet. L'avenir de Mini-Europe mais aussi d'Océade devient incertain (Schmitz, 2012).

Le 15 septembre 2008, soit un an plus tard, le projet de réaménagement du plateau du Heysel est confirmé. Celui-ci est mené par le gouvernement de la Région Bruxelles-Capitale et le Collège de la ville de Bruxelles. La décision concernant Mini-Europe et Océade est prise : les deux attractions touristiques ne seront pas intégrées au projet.

En mars 2009, un appel d'offre est lancé concernant ce projet, baptisé « Projet NEO ». Celui-ci sera présenté au Conseil Communal le 23 juin 2011. Le lancement des travaux est dans un premier temps prévu pour 2015. Cela implique la fermeture définitive de Mini-Europe et Océade pour août 2013 (date de fin des concessions d'occupation des deux sites). En 2012, le budget initial du projet s'élève à 950 millions d'euro dont un tiers serait investi par la ville de Bruxelles et les deux autres tiers par la région de Bruxelles-Capitale ainsi que par des investisseurs privés (Schmitz, 2012).

En 2013, malgré la menace du projet NEO, Mini-Europe continue à investir. Avec l'arrivée de la Croatie au sein de l'Union européenne, le parc présente à ses visiteurs une nouvelle maquette : l'église St Marc de Zagreb. En même temps, un vaste programme de rénovation des maquettes est en cours. Du côté d'Océade, les investissements réguliers continuent également. En août de la même année, la concession d'occupation de terrain est censée prendre fin pour les deux sites mais en juin, la ville annonce in extremis que le bail sera prolongé une dernière fois jusque 2017. Le retard du lancement du projet NEO est à l'origine de cette prolongation inattendue.

Un an plus tard, le projet NEO est lancé après que la ville de Bruxelles ait trouvé un candidat à la mise en œuvre du projet suite à l'appel d'offre lancée au préalable (Lhuillier, 2014). Un parc d'attractions indoor sur le thème de Spirou (baptisé Spirouland) intègre également le projet. Ce projet sera co-géré par la Compagnie des Alpes (CDA), propriétaire actuel des parcs Walibi. Le budget est réévalué à 800 millions d'euro et l'ouverture est repoussée à 2021. Un site baptisé Euroville occupe la place de Mini-Europe sur le plan du projet NEO mais le doute est laissé quant à son contenu : s'agit-il de Mini-Europe ou d'un nouveau concept ? D'après Thierry Meeùs, la ville de Bruxelles désire s'approprier et de surcroît devenir gestionnaire de Mini-Europe. Si cette situation advenait, Mini-Europe serait intégré au projet NEO, mais Thierry Meeùs n'en serait plus le propriétaire et ce sans obtenir de compensations financières en retour. En effet, la ville désire s'approprier le parc, jugeant que les infrastructures présentes sur ce terrain lui appartiennent. Il ne s'agirait donc nullement d'une vente, mais d'une saisie des actifs de Thierry Meeùs.

Face à la problématique du projet NEO, Thierry Meeùs envisage donc une relocalisation du parc Mini-Europe. Malheureusement, une relocalisation d'Océade est inenvisageable en raison de la faible mobilité des infrastructures. Il faudrait reconstruire entièrement le parc. Or,

celui-ci n'a pas encore été apte à rentabiliser l'investissement initial effectué par son promoteur en 28 ans d'exploitation (l'activité est rentable pour Thierry Meeùs car le groupe Walibi avait à l'époque racheté le parc pour une somme bien moindre que la valeur d'investissement initial). La relocalisation d'Océade n'est donc pas envisagée par Thierry Meeùs. Seule une relocalisation de Mini-Europe est envisageable. En effet, il est plus aisé de déplacer les maquettes du parc miniature que les toboggans et piscines d'Océade.

En 2016, de nouveaux investissements sont effectués au sein de Mini-Europe et Océade avec une nouvelle animation pour le parc miniature (une galère antique) et des saunas totalement rénovés pour le parc aquatique. En effet, le projet NEO n'a toujours pas encore été lancé et aucun permis de bâtir n'a pour l'instant été obtenu. Avec le contexte particulier qui règne dans la ville de Bruxelles après les attentats du 22 mars et le mécontentement de l'opinion publique suite à la mise en place de rues piétonnières dans la capitale, il y a peu de chances que les pouvoirs publics de la ville annoncent la fermeture définitive des lieux récréatifs que sont Mini-Europe et Océade. Thierry Meeùs croit donc fortement en une nouvelle prolongation de la concession d'occupation de terrain pour les deux attractions touristiques.

Toutefois, le projet NEO reste une menace pour Mini-Europe et une relocalisation future de l'attraction touristique n'est pas à exclure…

2. Méthodologie

2.1 Introduction

Milman (2007) estime que la fréquentation d'une attraction touristique, et donc la faisabilité du projet, d'après Kaak (2011), peut être déterminée par deux facteurs globaux essentiels : le design de l'attraction et la localisation de celui-ci. Le design du parc relève de l'attractivité globale d'une attraction touristique et son positionnement par rapport aux concurrents. Il s'agit entre autres du design architectural, du nombre d'attractions, de la gestion des temps d'attente, du prix, de l'offre de restauration, etc… Ensuite, la localisation concerne le marché local ainsi que le flux de touristes et d'autres facteurs spécifiques à la localisation (météo, paysage, infrastructures existantes, concurrence potentielle, etc…).

Notre cas d'étude est un problème non pas de localisation mais de relocalisation d'un site existant. Nous utiliserons le terme de relocalisation d'une attraction touristique sur un autre

site pour désigner le transfert potentiel de Mini-Europe vers une autre localisation que celle du Heysel actuellement.

La littérature scientifique ne contient que peu d'informations concernant les entreprises qui doivent se déplacer vers un autre endroit. Beaucoup d'études scientifiques concernent la délocalisation d'entreprise vers d'autres pays afin de bénéficier de conditions plus avantageuses sur le plan économique. Dans d'autres articles, le terme anglais « *relocating* » est utilisé pour désigner cette décision de déplacement (voulue ou non). La traduction qui nous a semblé la plus juste et la plus proche pour le cas de Mini-Europe est le terme « relocalisation ». Des études précédentes (van Dijk and Pellenbarg 2000; van Wissen 2000; Brouwer et al. 2004) ont démontrées que la décision forcée de relocalisation d'une firme pouvait être due à des facteurs spécifiques à l'entreprise ou à des facteurs de la localisation.

Cette section a pour objectif de décrire la méthodologie qui a été appliquée pour analyser l'attractivité des sites potentiels de relocalisation de Mini-Europe. Par attractivité, nous entendons la capacité de l'attraction touristique à attirer des visiteurs, qu'il s'agisse de la population locale ou de touristes.

La première approche présentée est stratégique. Celle-ci a été réalisée à l'aide d'outils théoriques présentés brièvement ci-dessous ainsi que d'autres informations collectées sur le terrain. Il s'agit d'une analyse basée uniquement sur la localisation.

La deuxième approche consiste en une analyse marketing. Le but de cette analyse sera de proposer des pistes d'amélioration du design de Mini-Europe afin de répondre à son nouvel environnement en se repositionnant.

L'évaluation finale et la comparaison des différentes options de redéploiement seront effectuées en regard de ces deux approches différentes et des conclusions tirées de ces dernières.

2.2 Approche stratégique

L'objectif principal de ce mémoire est d'analyser d'un point de vue stratégique les différents sites de relocalisation de Mini-Europe. Cette analyse sera effectuée en plusieurs étapes.

2.2.1 Diagnostic stratégique de Mini-Europe

Dans un premier temps, nous poserons un premier diagnostic stratégique de Mini-Europe. Une analyse PESTEL de l'environnement du parc miniature sera présentée. De plus, nous introduiront deux analyses intermédiaires : le modèle des 5+1 forces de Porter et le diamant de Porter. Enfin, une analyse SWOT de Mini-Europe dans sa situation actuelle sera présentée. Ce diagnostic permettra de mettre en évidence les Facteurs Clés de Succès (FCS) de Mini-Europe. Chacun de ces modèles théoriques est présenté en détails en annexe 1.

2.2.2 Construction de scénarios

Une construction particulière des scénarios sera appliquée dans le cadre de ce mémoire. Il s'agira d'une analyse de scénarios exploratoires, spécifiques à une entreprise particulière de l'industrie. La construction de scénarios se réalise théoriquement à l'aide d'une approche basée sur les variables déterminantes du modèle PESTEL. Cependant, cette technique s'applique lorsqu'il y a un risque de changement dans une industrie. Dans le cadre de ce mémoire, nous sommes également en présence d'un changement d'environnement, mais spécifique à Mini-Europe. Dès lors, les scénarios ne se construiront non pas sur base d'une approche PESTEL mais plutôt sur base du diamant de Porter et d'une analyse PESTEL revisitée (spécifique à une localisation et non pas à une industrie). Pour chaque scénario, ces deux modèles revisités seront établis. Le terme de *scénario* n'est dès lors pas à prendre dans le sens défini par Johnson et al. (2011), à savoir :

« *une représentation plausible de différents futurs envisageables, obtenue à partir de la combinaison de variables pivots incertaines* »

Dans le cadre de ce mémoire, les scénarios ont été construits sur base de propositions suggérées à Thierry Meeùs. Ce sont des pistes à étudier, des décisions à prendre dans le futur. Actuellement, pour les pouvoirs publics, deux options sont possibles : soit remplacer Mini-Europe soit l'intégrer au projet. Cette variable déterminante définit deux types de scénarios : Mini-Europe reste au Heysel ou Mini-Europe quitte le Heysel. C'est la deuxième piste qui sera principalement détaillée dans le cadre de ce mémoire.

Notons que le diamant de Porter n'est pas un outil nécessairement adapté au cas de Mini-Europe non plus. Le modèle de Porter permet d'évaluer les atouts d'une région ou d'un pays

pour une entreprise. Néanmoins, ce modèle ne prend en compte que les atouts, et donc pas les contraintes. Il est donc incomplet dans l'analyse des sites potentiels de relocalisation. De plus, il s'axe fortement sur les critères d'un pays ou d'une région plutôt qu'un site très spécifique. Toutefois, il permet d'obtenir une première vue d'ensemble des atouts d'un site en comparaison à un autre.

2.2.3 Analyse et comparaison des scénarios

Les éléments décisifs sont les Facteurs Clés de Succès (FCS), qui consistent en la réponse de l'entreprise aux facteurs de l'environnement. Les FCS sont les facteurs qui permettent à l'organisation de surpasser la concurrence (Johnson et al., 2011).

Les facteurs de l'environnement pourront être obtenus grâce aux analyses PESTEL, diamant de Porter et 5 + 1 forces de Porter. En réponse seront déterminés les FCS. L'objectif pour chaque scénario est d'évaluer la performance des FCS sur le nouveau site. Dans un premier temps, nous poserons comme hypothèse que le produit Mini-Europe restera inchangé. Seuls les FCS relatifs à la localisation seront analysés. Une première revue de littérature effectuée au préalable aura permis d'identifier les FCS les plus importants spécifiques à la localisation et seuls ceux qui varieront d'un scénario à l'autre dans le cas de Mini-Europe seront retenus. Les analyses PESTEL et diamant de Porter permettront de les identifier. Dans la mesure du possible, chaque FCS sera quantifié pour obtenir un certain ordre de grandeur. Ceci permettra d'avoir une première évaluation des différents scénarios.

Enfin, une analyse comparative des trois scénarios sur base des résultats obtenus dans l'approche stratégique et dans l'approche marketing (voir ci-dessous) sera la base des recommandations proposées à Thierry Meeùs. Un tableau comparatif sera présenté. Ce tableau recensera les FCS (relatifs à la localisation mais également ceux relevés dans l'analyse marketing) évalués pour chaque scénario.

L'un des indices principaux de comparaison des scénarios sera la fréquentation potentielle de Mini-Europe sur chacun des trois sites. En effet, Kaak (2011) affirme que la fréquentation d'une attraction touristique est l'élément majeur qui détermine le succès d'une telle entreprise. D'après Thierry Meeùs, il est nécessaire d'avoir une fréquentation minimale de 150 000 visiteurs par an pour que Mini-Europe soit économiquement viable.

2.3 Approche marketing

Une approche marketing est ensuite développée afin d'analyser les divers attributs du parc Mini-Europe. L'idée est de pouvoir améliorer l'offre de Mini-Europe, le design du parc d'après Milman (2007), afin de s'adapter à la nouvelle localisation dans les différents scénarios. Dans certains cas, un changement de public cible, de segment, pourrait être nécessaire. L'approche marketing permettra d'évaluer la viabilité de la relocalisation sur ces nouveaux sites en éclairant les changements nécessaires à effectuer au niveau de l'offre de Mini-Europe.

2.3.1 Etape 1 : Diagnostic marketing

La première étape sera d'établir un diagnostic marketing de Mini-Europe en analysant les besoins génériques et dérivés ainsi que le panier d'attributs du parc miniature dans son contexte actuel.

Afin de déterminer le panier d'attributs de Mini-Europe, nous avons effectué une analyse approfondie des attributs d'une attraction touristique. Une brève analyse théorique des attributs principaux sera dans un premier temps effectuée. Après cela, ces attributs seront priorisés selon les différents classements obtenus par les différents auteurs analysés. Seuls seront retenus pour ce mémoire les attributs les plus fréquemment rencontrés ou ceux cités comme étant les plus importants. Les attributs restants sont décrits plus en détails en annexe 3.

Ensuite, une analyse pratique de ces attributs permettra éventuellement de révéler d'autres attributs qui n'étaient pas encore référencés. De plus, cela permettra d'obtenir un second classement de priorisation, afin d'obtenir une sélection correspondant plus spécifiquement à Mini-Europe. Ces données seront obtenues grâce à des interviews avec des groupes de visiteurs du parc miniature. Nous avons interrogé deux segments différents : les visiteurs belges et les visiteurs internationaux, dans une proportion reflétant la fréquentation actuelle du parc, c'est à dire 70% de visiteurs internationaux et 30% de visiteurs belges (d'après Thierry Meeùs).

Dans une première phase exploratoire, 16 groupes de visiteurs de Mini-Europe ont été interrogés quant aux attributs qu'ils jugeaient importants lorsqu'ils visitent une attraction

touristique. Treize interviewés sont des visiteurs internationaux tandis que trois sont belges, respectant la proportion de fréquentation de Mini-Europe.

En parallèle, des interviews de dirigeants d'attractions touristiques (Thierry Meeùs et Eric Domb, président de Pairi Daiza S.A.) permettront d'obtenir une liste de priorisation des attributs pratiques du point de vue des managers. Les deux types d'analyse théorique auront donc leur équivalent en pratique. Ces interviews d'experts ont été réalisées avec un questionnaire constitué de questions fort générales afin de pouvoir développer une discussion relativement libre, idéale pour une analyse exploratoire.

Enfin, une seconde phase d'enquêtes a été effectuée auprès des visiteurs de Mini-Europe. Cette fois-ci, le questionnaire est plus spécifique et cherche à pouvoir obtenir une priorisation des attributs importants pour Mini-Europe, sélectionnés après la première phase exploratoire d'enquêtes et les interviews des experts. Une évaluation quantitative de l'importance et de la performance de chacun de ces attributs (sur une échelle de 0 à 10) a été effectuée. Nonante groupes de visiteurs ont été interrogés à la fin de leur visite de Mini-Europe. Des questions additionnelles relatives à la localisation complètent l'enquête. Un exemplaire de ce questionnaire se trouve en annexe 18. Une moyenne par importance d'attribut permettra de dégager une classification (et dès lors une priorisation). Cette priorisation, combinée à celle des auteurs et à celle des managers de parcs de loisirs, permettra d'organiser le panier d'attributs de Mini-Europe.

Une matrice Importance/Performance sera finalement établie, sur base des enquêtes quantitatives effectuées à Mini-Europe dans le cadre de ce mémoire.

2.3.2 Etape 2 : Repositionnement

Une fois le diagnostic marketing établi, un repositionnement de Mini-Europe sera envisagé. Le repositionnement intervient, selon Lambin & de Moerloose (2012), lorsque les segments évoluent, les marques changent, le paysage concurrentiel est modifié ou tout simplement lorsque les préférences changent. Le repositionnement peut permettre de revaloriser le panier d'attributs de Mini-Europe de manière plus optimale. Six méthodes de repositionnement sont reconnues par Lambin & de Moerloose (2012) : la modification du produit, la modification des croyances à propos d'une marque, la modification des croyances à propos des marques des concurrents, la modification de l'importance d'un attribut

performant, l'attrait de l'attention sur des attributs non pris en considération ou la minimisation de l'importance d'un attribut performant. Les trois premières méthodes consistent à améliorer le produit ou service tandis que les trois dernières consistent à éduquer le consommateur.

Le repositionnement de Mini-Europe, devra s'adapter selon les différents scénarios de relocalisation. Un repositionnement de Mini-Europe au Heysel est également prévu. Ce repositionnement peut en toute logique s'étendre aux scénarios de relocalisation.

3. Revue de littérature

Afin de pouvoir réaliser l'analyse stratégique de Mini-Europe, une revue de littérature a permis de mieux décrire et définir le marché dans lequel se trouvait le parc miniature. De plus, une liste aussi exhaustive que possible des différents FCS relatifs à la localisation a été dressée.

3.1 Définition de l'industrie

Avant de poser une définition claire de la typologie de Mini-Europe, il convient de définir l'industrie à laquelle l'attraction touristique appartient. Au sens large, Mini-Europe fait partie du secteur des loisirs. Le secteur des loisirs étant très vaste (il peut inclure le sport, le théâtre, la littérature, etc…), nous nous concentrerons uniquement sur le secteur des attractions touristiques dont Mini-Europe fait partie. Deux définitions d'attractions touristiques seront retenues.

Hu & Wall (2005) définissent une attraction touristique comme étant une ressource permanente, soit naturelle, soit créée par l'homme, qui est développée dans le but d'attirer des visiteurs.

L'English Tourism Council (2000) donne une définition plus précise de ce terme. L'attraction touristique est une destination établie de manière permanente avec comme but premier le divertissement, l'intérêt et l'éducation des visiteurs. Ce site, ouvert au public chaque année pendant des périodes déterminées, devrait être capable d'attirer les touristes ou les visiteurs d'un jour ainsi que les résidents locaux.

3.2 Classification des attractions touristiques

Il existe de nombreuses définitions d'une attraction touristique. La raison de cette diversité est à trouver dans la variété de terminologie d'un pays à l'autre. En effet, quels sont les critères qui permettent d'identifier une attraction touristique ?

Un premier type de classification proposé par Lanquar (1991) ou encore Chris Yoshiii, vice-président de l'association européenne des parcs à thème, se base sur la fréquentation annuelle des attractions touristiques. Une attraction de grande ampleur est une attraction de destination (on s'y rend uniquement pour visiter l'attraction) tandis qu'une attraction d'opportunité locale est de plus petite taille (on ne s'y rend pas uniquement pour l'attraction). Néanmoins, il serait peut-être plus pertinent de s'intéresser à une classification basée sur la nature des activités proposées.

Leask (2009) propose une classification des attractions touristiques en plusieurs catégories distinctes selon la nature de l'activité proposée. Chacune de ces catégories englobe plusieurs sous-catégories : parcs de loisirs, musées et galeries, sites naturels, parcs animaliers, centres de visiteurs, sites religieux et patrimoine (voir annexe 2).

Si cette classification pourrait à première vue, paraitre fort complète, il apparait néanmoins que de nombreux points d'interrogations subsistent dans certains cas. Ainsi, la question se pose lorsqu'il s'agit d'inclure ou non des sites tels que des golfs ou des casinos dans une catégorie de cette classification.

Guanglin (2013) présente ensuite une classification similaire à celle proposée par Leask mais se concentre uniquement sur les parcs de loisirs. On constatera que les parcs miniatures sont considérés par Guanglin comme un type de parc de loisirs.

- *Les parcs miniatures*
- *Les parcs personnalisés*
- *Les parcs culturels et historiques*
- *Les parcs à thème*
- *Les parcs nature*
- *Les parcs cinématographiques*

Schmitz (2012) classe les attractions touristiques en général en deux catégories : les attractions génériques (à destination de tout type de public) et les attractions spécifiques (à destination d'un public cible spécifique). Il s'agit d'un troisième type de classification, basée sur le public cible.

Thierry Meeùs considère à titre personnel que Mini-Europe n'est pas un parc de loisirs mais plutôt une *attraction unique* (c'est-à-dire une attraction qui se visite en une demi-journée et qui n'est pas constituée d'un ensemble d'attractions) car le parc se visite rapidement et ses principaux concurrents sont des musées. Il distingue attractions ludo-éducatives à caractère répétitif (comme par exemple les parcs animaliers ou Océade) et attractions ludo-éducatives à caractère non répétitif (comme un musée ou Mini-Europe).

Mini-Europe est un parc miniature, une attraction d'opportunité locale, ludo-éducative et à caractère non répétitif. C'est une attraction qui se visite en maximum une demi-journée. Les concurrents principaux de Mini-Europe sont dès lors, les musées et autres attractions d'opportunité locale.

3.3 Facteurs clés de succès de la localisation

Comme indiqué par Kaak (2011), la fréquentation potentielle du parc de loisirs est le critère principal qui permet de déterminer l'investissement requis pour le projet et donc par extension, sa faisabilité. Milman (2007) considère que la localisation est l'un des deux paramètres, avec le design du parc, qui expliquent la fréquentation d'une attraction touristique. Leask (2009) cite aussi la localisation comme un critère critique dans le succès d'une attraction touristique, tout comme plus spécifiquement, son positionnement dans les circuits de touristes.

Très souvent, c'est une mauvaise localisation qui explique l'échec des implantations de nouvelles attractions touristiques (Brown, 1980). Dans l'étude menée par Pikkemaat & Schuckert (2007), la localisation est la troisième cause d'échec la plus fréquemment citée par les directeurs d'attractions touristiques. L'échec peut être causé par une mauvaise évaluation des marchés potentiels, d'un sous-développement ou manque de réseaux de transports ou encore de problèmes d'infrastructure.

Clavé (2007) mentionne que de nombreux projets d'attractions touristiques sont élaborés mais ne voient jamais le jour. Nombre de ces projets ne dépassent pas le stade de pré-design (comme par exemple Disney America, un projet de parc Disney situé près de Washington DC). Plusieurs raisons peuvent expliquer cela : l'investissement requis est trop important, la demande potentielle a été mal estimée, des problèmes de fonds surviennent ou encore la difficulté à trouver une localisation optimale.

Il n'existe généralement pas d'emplacement idéal correspondant à un projet d'attraction touristique. Selon Clavé (2007), les promoteurs du projet doivent pouvoir analyser les différentes options qui s'offrent à eux et déterminer laquelle sera la plus optimale pour l'implémentation de l'attraction touristique.

Il nous faut toutefois nuancer cela et préciser que d'après Eric Domb, président de Pairi Daiza S.A., une forte attraction peut compenser la pire des localisations.

Cette section introduira les FCS associés à la localisation d'un site touristique qui influenceront sa réussite.

3.3.1 Taille du marché

Tout d'abord, Clavé (2007) explique que ce qui détermine principalement le succès d'une attraction touristique est le nombre potentiel de visiteurs ; en d'autres termes, la taille du marché. Deux facteurs sont à prendre en compte vis-à-vis de la fréquentation potentielle d'une future attraction touristique : les sites touristiques à proximité de l'emplacement et donc les flux de touristes nationaux et internationaux, et la population locale vivant dans un rayon relativement proche de l'emplacement (densité de population dans un certain rayon). Ces deux éléments sont relatifs aux deux catégories principales de visiteurs : les résidents et les touristes. Une analyse plus profonde de ces deux éléments peut être effectuée notamment en prenant en compte la classe sociale à laquelle appartient la population locale (même si aucune étude concrète n'est faisable vis-à-vis de ce paramètre de par la subjectivité du paramètre) ou le type de visiteurs touristiques affluant à proximité du site potentiel. L'auteur suggère néanmoins trois approches pour pouvoir correctement estimer ce nombre de visiteurs : l'estimation du taux de pénétration selon différents segments et zones, l'utilisation d'études psychosociologiques concernant les préférences des visiteurs potentiels et les

facteurs influençant ceux-ci et l'utilisation d'enquêtes directes collectées auprès des résidents et touristes de la zone étudiée.

Ensuite, notons que Clavé (2007) distingue deux types de tourisme : le marché touristique d'origine et le marché touristique de destination. Le marché touristique d'origine correspond au nombre potentiel de touristes qui séjourneraient directement sur le site de l'attraction touristique uniquement dans le but de la visite de celle-ci. Le marché touristique de destination consiste, quant à lui, au nombre potentiel de touristes séjournant à proximité de l'attraction touristique dans le but de visiter d'autres curiosités touristiques mais qui pourraient inclure la visite de l'attraction dans leur séjour.

Enfin, comme dit précédemment, Clavé (2007) insiste sur l'importance de l'analyse du taux de pénétration du marché pour ces populations. Ce taux de pénétration indique si, dans un certain rayon, les visiteurs potentiels sont plus ou moins attirés par l'attraction. Le taux de pénétration varie selon la distance des résidences par rapport au parc de loisirs. Chassé (1993) cite trois marchés pour les attractions touristiques: le marché primaire (dans une fourchette de 0 à 50 km), le marché secondaire (dans une fourchette de 51 à 200 km) et enfin le marché tertiaire (dans une fourchette de 201 à 400 km). Au-delà de 400 km, le visiteur est considéré comme un touriste. L'Urban Land Institute de Washington DC propose des échelles similaires réparties par contre en trois niveaux : jusqu'à 80 km de distance pour le niveau primaire, jusqu'à 240 km pour le niveau secondaire et au-delà de 240 km pour le niveau tertiaire. Il est précisé que pour un grand parc de loisirs, il faut environ 2 millions d'habitants dans le premier niveau et dans le second niveau également. L'administration nationale touristique britannique estime, quant à elle, qu'il faut idéalement 12 millions d'habitants dans le premier niveau pour s'assurer une bonne localisation. Notons qu'en Europe la densité de population est plus élevée qu'aux Etats-Unis, ce qui explique partiellement cette grosse différence numérique.

Chaque catégorie de marché (niveau) a son taux de pénétration spécifique. Il est important de pouvoir déterminer les préférences de ces visiteurs qui peuvent varier selon les régions géographiques spécifiques (culture, niveau social) et de voir si ces préférences correspondent à ce que le parc peut offrir (les taux de pénétration de marchés selon les types de marché peuvent sensiblement varier d'un pays à l'autre). Il s'agit ici de tous les attributs développés dans les sections suivantes (approche marketing). Il est important d'estimer l'importance de chacun de ces attributs pour les populations résidentes plus ou moins proches du site

potentiel, ainsi que pour les masses de touristes associés à la région d'implantation. L'estimation du taux de pénétration selon les différents niveaux de marchés est primordiale : une mauvaise estimation peut mener à l'échec d'un parc de loisirs comme ce fut le cas avec Big Bang Schtroumpf en Lorraine (Maizières-lès-Metz). Ce projet de parc à thème « faramineux » estimait pouvoir accueillir 1,8 million de visiteurs lors de sa première saison et qui aujourd'hui (racheté et renommé sous le nom de Walygator parc), accueille à peine 400 000 visiteurs. (Lacour, 1998)

Guanglin (2013) propose une approche similaire en indiquant que deux facteurs majeurs influencent la fréquentation d'une attraction touristique : la taille de la population environnante et la distance de celle-ci vis-à-vis de l'attraction en question. Le taux de pénétration du marché est encore une fois indiqué comme le critère principal à retenir.

3.3.2 Réseau de transports

Un élément crucial dans la sélection d'un site d'accueil pour un complexe touristique tel un parc de loisirs est le réseau de transports en place (ou pouvant être déployé). En effet, d'après Clavé (2007), cet élément impacte directement sur la pénétration de marché. Bulut & Yilmaz (2006) mentionnent également l'importance pour un parc miniature d'être localisé près de grands axes routiers. Il est important de mesurer les réseaux de transport disponibles pour chaque type de visiteur potentiel (dans un rayon plus ou moins proche selon le type de visiteur décrit précédemment). Le réseau de transports comprend les voies automobiles mais également les transports en commun (bus, tram, métro, train, bateau, avion,…). Les attractions touristiques peuvent aussi parfois mettre elles-mêmes en place leur propre système de transport (notamment des navettes depuis d'autres points de circulation comme les gares). C'est notamment le cas des parcs Disneyland qui ont développé de puissants réseaux de transports en commun pour permettre aux visiteurs de facilement rejoindre les parcs. A titre d'exemple, Disneyland Paris a sa propre gare TGV et RER, reliant directement le parc à la capitale française mais également aux gares centrales et aux aéroports internationaux (Matusitz, 2010).

Le réseau de transport doit être suffisamment adapté afin de guider au mieux le visiteur jusqu'à l'attraction touristique. Bulut & Yilmaz (2006) expliquent qu'il est crucial que suffisamment d'infrastructures (panneaux d'indications) soient mises en place pour que le

visiteur puisse aisément atteindre l'attraction touristique. Des noms d'arrêts de transports en commun au nom de l'attraction touristique seront également à favoriser pour que le visiteur soit informé et guidé au mieux jusqu'à celle-ci.

Enfin, Clavé (2007) ajoute que le transport au sein du parc de loisirs est également important (notamment dans le cadre d'un site de loisirs comprenant plusieurs activités distinctes comme les parcs Disney ou Universal à Orlando).

3.3.3 Capacité d'expansion

Après l'ouverture de l'attraction touristique, il est important de considérer l'avenir et l'expansion potentielle du site. De nombreuses attractions touristiques n'ont pas, lors de leur ouverture, pris en compte ce paramètre et se retrouvent désormais dans la quasi impossibilité de s'étendre. Or, le développement d'une attraction touristique nécessite des investissements réguliers. Des parcs comme Disneyland Anaheim (en Californie), Phantasialand en Allemagne ou encore Gröna Lund en Suède se retrouvent dans ce cas. Il est donc primordial, comme le suggère Guanglin (2013), d'envisager cela lors de la sélection du terrain d'accueil potentiel.

3.3.4 Zone à risque

Un critère parfois sous-estimé mais qui mérite d'être pris en compte est le risque associé au site potentiel. En effet, si l'attraction touristique est implantée dans une zone à risque, climatiquement parlant par exemple, il faudra pouvoir adapter les infrastructures et savoir faire face aux intempéries et catastrophes naturelles. Le parc d'attractions Six Flags New Orleans à titre exemplaire sera victime de l'ouragan Katrina en 2005 et ne pourra jamais rouvrir par la suite. Un contre-exemple est le parc Tokyo Disneyland (et Tokyo DisneySea) dont les infrastructures sont toutes aptes à résister aux tremblements de terre, relativement fréquents dans la région.

Les risques industriels sont aussi à prendre en compte (risques liés à des centrales nucléaires, industries chimiques, aéroports, etc…) pouvant également mener à de fortes contraintes voire à des catastrophes. (Clavé, 2007)

Enfin, les risques liés à la sécurité suite à des actes de terrorisme, des conflits armés,… sont à prendre en compte. Un exemple est la situation de la ville de Bruxelles après les attentats du 22 mars 2016 au cours de laquelle le tourisme a fortement chuté.

3.3.5 Compétition environnante

Bien évidemment, la compétition existante et future est à prendre en compte. La présence d'un grand nombre d'attractions touristiques et de loisirs peut porter préjudice à la future attraction touristique. Toutefois, même dans le cas d'une concurrence relativement élevée, une attraction touristique peut s'implanter à condition que celle-ci puisse se différencier suffisamment de ses concurrents, d'où l'importance d'un bon positionnement de marché dès le départ. Notons néanmoins que la présence de concurrents (concentration forte d'attractions) peut être bénéfique pour l'ensemble de ces sites, leur prodiguant un effet de synergie. Par exemple, Orlando en Floride est une destination de parcs de loisirs où existe une réelle synergie entre ces parcs (Walt Disney World, Universal Orlando Resort, SeaWorld Orlando,...) initialement en concurrence les uns des autres. On peut parler de compétiteurs de substitution ou de complémentarité (Clavé, 2007).

3.3.6 Qualité de l'environnement

Un autre facteur relatif à la localisation introduit par Clavé (2007) et Guanglin (2013) est la qualité de l'environnement du site potentiel, d'un point de vue écologique et visuel. Un site où le paysage environnant n'est pas attrayant peut être négatif pour l'attraction touristique dans l'expérience qu'il offre au visiteur. A titre d'exemple, lors de la construction de Shanghai Disneyland, il a été décidé de fermer les usines environnantes du futur parc à thème, pour éviter des nuages de pollution venant perturber la visite de la clientèle du parc (Thibault, 2015). A l'opposé, parfois les autorités locales favorisent l'implantation d'un site de loisirs dans une zone au paysage peu propice pour toutefois y développer du tourisme, comme ce fut le cas pour Universal Studios Osaka au Japon. Mais généralement (sous réserve de contraintes légales environnementales), un paysage idyllique et une vue bien dégagée seront une valeur ajoutée pour une attraction touristique.

3.3.7 Climat

Le climat est une dimension essentielle pour une attraction touristique, généralement constituée d'activités extérieures. Dès lors, Clavé mentionne (2007) que lors de l'implantation d'un nouveau site, il est très important de sélectionner un emplacement où le climat serait le plus favorable possible. Par exemple, lorsque la Walt Disney Company a désiré ouvrir un parc Disneyland en Europe, l'Espagne fut un pays candidat très sérieux concernant l'accueil du parc à thème américain, notamment grâce à un climat beaucoup plus propice que celui de Paris. Néanmoins, la France sera sélectionnée malgré un climat plus défavorable, car d'autres critères ont prévalu. L'un des sites potentiels envisagés accueillera toutefois 3 ans après, l'ouverture d'EuroDisney, le parc à thème Port Aventura où de nouvelles analyses approfondies du climat auront été effectuées (Matusitz, 2010). Ceci prouve donc bien l'importance du critère du climat dans la sélection d'une localisation pour une attraction touristique. Mais plus encore, le climat peut être très important par rapport aux phases de construction du parc de loisirs (un climat très rude en hiver rendra la construction de nouvelles infrastructures beaucoup plus complexe pendant la période de fermeture annuelle du site). Le taux de précipitations est un bon indicateur du climat pour évaluer les différentes alternatives quant aux sites d'accueil potentiels d'une future attraction touristique, la pluie étant un facteur impactant fortement la fréquentation annuelle d'un parc. De plus, il faudra également prendre en compte la température moyenne annuelle car de trop basses ou trop fortes températures peuvent également dissuader des visiteurs potentiels de visiter le site de loisirs.

Néanmoins, Milman (2010) indique qu'en Europe, le critère du climat est beaucoup moins impactant qu'ailleurs (notamment par rapport aux Etats-Unis) et cite en exemple l'importante concentration des plus grands parcs de loisirs en Scandinavie et dans le nord de l'Europe plus généralement où les températures sont souvent plus basses qu'ailleurs sur le continent.

3.3.8 Pouvoirs publics

Un dernier élément cité par Clavé (2007) concerne les contraintes ou les avantages que peuvent prodiguer les autorités locales (voire régionales ou nationales) à la future attraction touristique. Certaines restrictions environnementales peuvent être un réel frein à la croissance d'un parc de loisirs (limitations de hauteur à Alton Towers en Grande-Bretagne,

zones protégées à Phantasialand en Allemagne, etc…) tandis qu'à l'opposé, certaines autorités peuvent être en faveur de l'implantation d'un tel site de loisirs et peuvent dans ce cas parfois donner divers avantages aux promoteurs du projet (régime de taxation revu à la baisse pour les parcs de loisirs en France à l'arrivée d'EuroDisney). Les autorités peuvent soutenir l'implantation d'une attraction touristique de nombreuses façons : vente ou concession d'occupation de terrains, régimes de taxation, financement, développement d'infrastructures (réseau routier, parkings…), offre de services publics (eau, électricité) etc… Un exemple concret de support de la part des autorités locales est le cas de Port Aventura, à Salou en Espagne. L'ouverture de ce grand parc à thème a été grandement supportée par les autorités locales (notamment par la concession de terrains) car celles-ci espéraient pouvoir redévelopper le tourisme à Salou et à la Costa Daurada d'une façon plus globale (Clavé, 2010).

3.3.9 Autres acteurs locaux

Toutefois, il est important de prendre également en considération les autres acteurs locaux comme les riverains du futur site touristique ou encore les médias locaux et nationaux. En effet, cet aspect, introduit par Choi (2012) dans son étude de Hong Kong Disneyland, peut se révéler source de nombreuses contraintes. Les médias locaux ainsi que la population locale du futur Hong Kong Disneyland ont grandement contribué à développer une image négative du parc à thème américain, qui aura été l'une des raisons de son échec de lancement. Outre une mauvaise image, les riverains peuvent également être source de revendications liées aux nuisances potentielles occasionnées par le parc de loisirs, comme à Walibi Belgium par exemple (Meeùs, 2000). Il est donc fortement encouragé de sélectionner un site assez éloigné des habitations.

Concernant les acteurs locaux, il est également essentiel, en les considérant comme clientèle potentielle, de prendre en compte leurs attentes par rapport à la future attraction touristique. En effet, Matusitz (2010) explique l'importance de la « *Glocalisation* », c'est-à-dire l'importance d'adapter un produit ou service aux locaux, et éviter de ne se centrer uniquement que sur la clientèle internationale. C'est l'erreur principale d'Euro Disney qui, lors de son ouverture en 1992, proposait un management beaucoup trop américain, une offre trop internationale et mal adaptée aux Européens et à la culture européenne. Il est donc très important de prendre en compte la culture et les attentes locales lors de la mise en place d'une attraction touristique.

3.4 Attributs d'une attraction touristique

Dans cette section, nous introduisons les différents attributs qui seront mentionnés dans notre approche marketing. Nous présentons uniquement les attributs qui ont été considérés comme pertinents pour cette analyse. Les attributs moins importants mais néanmoins présents dans la littérature sont repris et détaillés en annexe 3.

3.4.1 Offre

L'offre que l'on retrouve généralement dans un parc de loisirs, dénommées *« attractions principales »*, sont les attractions mécaniques, les spectacles et cinémas, les animaux, les piscines et attractions aquatiques, les animations et jeux d'arcades et finalement les décors, expositions et reconstitutions (Lanquar, 1991). Pour les *attractions uniques*, l'offre est généralement d'un seul type alors que pour les parcs de loisirs, il peut y avoir une combinaison de plusieurs types d'offres.

L'offre peut aussi inclure dans un rayon plus large, les attractions de soutien, à savoir la prestation des services autres que ceux relatifs au divertissement, les logements, les boutiques ou encore la restauration (Lanquar, 1991), mais ici l'attribut offre sera défini comme celui étant spécifique aux attractions principales. L'attribut de l'offre d'une attraction touristique peut être subdivisé en deux sous-attributs : la qualité de l'offre et la diversité de l'offre...

Par diversité de l'offre, on entend qu'il faut donc pouvoir combler tous les membres d'une famille. L'attraction touristique se doit d'être intergénérationnelle. Ce facteur a d'ailleurs été l'une des raisons du succès fulgurant de Disneyland Anaheim à son ouverture (Clavé, 2007).

De plus, une diversité de l'offre permet d'allonger le temps de visite, ce qui est très favorable à la dépense par visiteur (et ce qui constitue une bonne partie du chiffre d'affaires des parcs de loisirs). D'où l'importance de proposer une gamme d'activités diversifiée (Salamat et al., 2013).

3.4.2 Authenticité

L'authenticité d'un parc et de l'expérience du client est un ressenti subjectif qui dépend de nombreux facteurs personnels. Cohen (1988) explique que l'authenticité doit être traitée

comme une variable dépendante de nombreux facteurs tels que l'éducation d'un individu, ses expériences personnelles ainsi que ses propres avis touristiques. L'authenticité d'un parc est un sentiment qui est généré par le client lui-même et moins par l'objet ou le cadre. Ce faisant, il est important de considérer la façon dont les consommateurs perçoivent l'offre d'un parc (ses attractions, l'expérience vécue, son thème) pour évaluer son authenticité.

3.4.3 Atmosphère

L'atmosphère dégagée par un parc de loisirs peut se faire ressentir sur deux niveaux : un niveau émotif qui impliquerait les émotions personnelles de chaque visiteur et un niveau évasif qui ferait voyager le visiteur hors de son quotidien. Les deux niveaux s'entremêlent et créent une atmosphère recherchée par le visiteur.

3.4.3.1 Emotions

Lorsque l'on évalue une attraction touristique, les émotions que cette dernière procure aux visiteurs est un critère essentiel à prendre en compte. L'étude réalisée par Bigné et al. (2003) mesure l'impact des émotions sur la satisfaction, la loyauté des visiteurs ainsi que leur volonté de payer.

Toutes ces variables représentent des éléments importants pour la viabilité d'un parc ainsi que son succès.

3.4.3.2 Evasion (thème)

Le concept de parc à thème est un concept relativement nouveau qui provient de Walt Disney. Disneyland Anaheim fut le premier parc à thème créé dans le monde (Clavé, 2007). Dans le monde d'aujourd'hui, le thème est retranscrit de manière générale à travers une multitude d'éléments tels que l'architecture, le paysage, les costumes, les attractions, etc… qui impactent l'expérience du visiteur au sein du parc (Milman, 2010). Ce thème devient la partie principale de l'expérience et se veut le cœur de tous les projets qui se développent dans le parc (Pikkemaat & Schukert, 2007). C'est ce thème qui permet de proposer une évasion hors du quotidien aux visiteurs.

Mills (1990) attribue différentes caractéristiques aux parcs à thème modernes tels que : des prouesses technologiques, des bâtiments spectaculaires, des présentations éducatives, des concours, des expositions, des présentations historiques, des feux d'artifices qui créent une atmosphère de fête et bien d'autres encore.

4. Diagnostic stratégique de Mini-Europe

Cette section va permettre d'analyser l'entreprise Mini-Europe dans son contexte actuel à l'aide de différents outils stratégiques. Dans un premier temps, une analyse PESTEL de l'environnement de Mini-Europe sera présentée ci-dessous.

4.1 PESTEL

L'analyse PESTEL est un modèle qui permet d'évaluer l'impact de l'environnement d'une organisation sur celle-ci. Six grandes catégories reprennent l'ensemble des influences pouvant être causées par l'environnement : politique, économique, sociologique, technologique, économique et légale. Cette analyse représente avant tout une liste de contrôle. La cloison des catégories peut être floue et certains éléments impactant l'environnement peuvent simultanément appartenir à plusieurs catégories. L'essentiel est donc de lister ces éléments plutôt que de les classer par catégorie (Johnson et al., 2011).

Pour éviter d'avoir une liste détaillée trop longue, seuls les facteurs ayant un fort impact, pouvant affecter la structure de l'organisation de façon significative seront retenus.

L'outil stratégique va ici nous permettre d'analyser l'environnement dans lequel évolue Mini-Europe. Généralement, l'analyse PESTEL s'effectue pour une industrie. Cette analyse a déjà été réalisée par Schmitz (2012) pour le tourisme bruxellois en général mais néanmoins, compte tenu de l'évolution actuelle de certaines caractéristiques de cet environnement, il convient d'actualiser celle-ci. Dans notre cas, il s'agira d'une PESTEL ciblant l'environnement d'une organisation et non pas d'une industrie dans sa globalité.

Le tableau ci-dessous résume la situation actuelle de Mini-Europe sur le plateau du Heysel selon les six critères de l'analyse PESTEL :

Politique	**Technologique**
• Les pouvoirs publics bruxellois ont une vision publique de la gestion du tourisme • Complexité de la répartition des compétences des pouvoirs publics à Bruxelles • Baisse de crédibilité et de popularité des pouvoirs publics bruxellois	• Développement de nouvelles technologies dans le marché des parcs miniatures • Popularité croissante des réseaux sociaux et applications smartphone
Economique	**Environnementale**
• Baisse du nombre de touristes internationaux à Bruxelles après les attentats et le « *Lockdown* » • Popularité croissante de la formule city-trips	• Conscientisation de l'environnement • Dépendance à la météo
Sociologique	**Légal**
• Forte présence d'un marché touristique international • Présence sur les circuits touristiques de Bruxelles • Attentes spécifiques des consommateurs internationaux et belges	• La concession du terrain de Mini-Europe arrive à terme • Changement d'affectation des sols nécessaire pour le projet NEO

Tableau 1 - Analyse PESTEL de Mini-Europe

4.1.1 Analyse de l'influence politique

D'une manière générale le paysage politique influence le tourisme bruxellois de multiples manières. L'Europe, avec la libre circulation des personnes au sein de ses pays membres, a favorisé une plus grande flexibilité des déplacements d'affaires mais aussi de loisirs. Après, les instances politiques belges régulent fortement le tourisme. Les instances publiques subsidient certaines attractions touristiques mais ce n'est malheureusement pas le cas de Mini-Europe. Enfin, les pouvoirs publics bruxellois désirent que le tourisme devienne public et non privé. Dès lors, la ville désire à moyen terme acquérir de nombreuses attractions touristiques et en devenir le gestionnaire.

Comme expliqué précédemment, Thierry Meeùs et la ville se trouvent être en désaccord concernant la situation future de Mini-Europe. La ville, possédant le terrain sur lequel se situe Mini-Europe, joue un rôle important dans l'influence de l'environnement. Les pouvoirs publics désirent accaparer le tourisme bruxellois et en faire des institutions publiques, ce qui est la source du conflit entre la ville et Thierry Meeùs.

Un autre point de l'environnement qui influence Mini-Europe est la complexité de la répartition des compétences des pouvoirs publics à Bruxelles. Le projet NEO est géré par de nombreuses personnes différentes, ce qui rend le dossier parfois lent et les autorisations compliquées à obtenir. L'incertitude de cet environnement politique est évidemment fort important pour Mini-Europe.

Récemment, des changements ont été apportés par la ville de Bruxelles : le piétonnier par exemple. Mais ces récents changements n'ont pas tous été très bien accueillis par les résidents locaux. La baisse de crédibilité et de popularité de ces instances dirigeantes aura un rôle non négligeable pour Mini-Europe et les prises de décisions futures.

4.1.2 Analyse de l'influence économique

Les attentats ont eu d'énormes répercussions sur le secteur HORECA et les attractions touristiques à Bruxelles. Mini-Europe a donc, comme le reste du secteur, subi de grandes baisses de fréquentation avec pour cause, de grandes pertes financières. En effet, Mini-Europe a subi, d'après Thierry Meeùs, une perte de 60% en termes de tickets d'entrée à la suite de ces évènements. L'environnement économique de Bruxelles au travers du tourisme joue donc, en conséquence un rôle important sur ce secteur et plus particulier sur Mini-Europe.

D'un autre côté, d'après Dunne et al. (2011) les city-trips sont des formules de voyage de plus en plus populaires depuis ces 15 dernières années. Grâce à la facilité d'accès des grandes villes et des faibles prix des billets d'avions, le tourisme progresse chaque année. Bruxelles est une ville de plus en plus populaire pour les city-trips.

4.1.3 Analyse de l'influence sociologique

D'une façon générale, le paysage sociodémographique a beaucoup évolué ces dernières années. Le public cible de nombreuses attractions touristiques, à savoir les familles

traditionnelles, s'est progressivement modifié et a ainsi forcé une adaptation du marché. De plus, le vieillissement de la population renforce l'importance du segment des seniors. Enfin, les styles de vie changent et évoluent : les touristes et visiteurs recherchent de plus en plus un sentiment d'évasion. Ils aspirent à sortir de leur quotidien lorsqu'ils décident de consacrer leur temps libre à un voyage ou une sortie touristique. C'est là que réside l'avantage pour une attraction touristique de revêtir un caractère unique d'authenticité.

De par sa présence en périphérie bruxelloise, Mini-Europe jouit d'une présence sur un marché touristique international. Bruxelles, comme cœur de l'Europe, représente une destination de choix pour les touristes internationaux européens mais pas seulement. L'attrait de la ville profite bien évidemment à Mini-Europe, qui doit tenir compte de cet environnement international. En outre, cet avantage est double au vu de la présence de Mini-Europe sur les circuits touristiques actuels mis en place par les tours opérateurs et la ville de Bruxelles. Il est cependant important pour l'entreprise de tenir compte des différents segments de visiteurs. Les Belges et les internationaux ont des attentes spécifiques différentes lorsqu'ils décident de visiter le parc.

4.1.4 Analyse de l'influence technologique

L'influence de l'environnement technologique sur les attractions touristiques se fait de plus en plus grande. Le cas des parcs miniatures et de Mini-Europe ne déroge pas à cela. Le développement de nouvelles technologies dans ce marché a permis d'améliorer un critère de plus en plus réclamé par le visiteur : l'interactivité. Ce développement s'est aussi ressenti au niveau de nombreux musées.

De plus, de nouvelles méthodes de production de maquettes émergent avec le lancement progressif de la reproduction en impression 3D.

Un exemple de développement technologique qui influence grandement ce secteur est le smartphone dont la popularité est de plus en plus croissante. Le développement des réseaux sociaux et du partage de l'information est un facteur extrêmement important auquel Mini-Europe devra s'adapter.

4.1.5 Analyse de l'influence environnementale

La météo a un impact important sur le tourisme. De nombreuses activités ne sont ouvertes qu'à partir du printemps et voient leurs portes se fermer à l'approche de l'hiver. Ces attractions touristiques, qui ne fonctionnent qu'en période saisonnière, se doivent de tenir compte de ce facteur extérieur, principale source de l'effet de saisonnalité. A l'inverse, les attractions couvertes telles que les musées ou les expositions temporaires ne voient pas ce facteur influencer leur fréquentation. Les attractions touristiques pouvant se visiter sans une dépendance à la météo possèdent un avantage certain face à la concurrence et ce tout au long de l'année. Toutefois, d'après Thierry Meeùs, Mini-Europe possède un avantage en étant situé à l'extérieur : c'est l'une des seules attractions touristiques extérieures de Bruxelles, ce qui renforce son authenticité.

L'environnement écologique n'a pas une influence très grande sur Mini-Europe en particulier. Cependant depuis quelques années, il s'est développé dans l'esprit global un effet de conscientisation face à la nature et à l'utilisation des ressources. Mini-Europe, au même titre que toute autre entreprise, se doit de tenir compte de ce développement d'état d'esprit.

4.1.6 Analyse de l'influence légale

Du point de vue légal, la seule contrainte de l'environnement qui apparaît à Mini-Europe est la fin de la concession de terrain de la ville. Un statut quo du projet NEO est pour l'instant à la base d'une prolongation quasi automatique de cette concession.

Notons toutefois que si le projet NEO doit se concrétiser, la ville devra opérer un changement d'affectation des sols. Actuellement le terrain est considéré comme une zone d'intérêt collectif. Il devra être transformé en zone commerciale pour accueillir le « *Mall Of Europe* ». Or, ce changement d'affectation est difficile et prendra du temps (un recours est actuellement en cours…).

4.2 Modèle des 5+1 Forces de Porter

Schmitz (2012) a effectué une analyse des 5 forces (+1) de la concurrence défini par Porter pour le marché des attractions touristiques génériques. L'analyse de la concurrence de Mini-Europe de Schmitz (2012) est ici résumée et présentée en détails en annexe 4.

Au Heysel, Mini-Europe est confronté à de nombreux concurrents. Néanmoins, l'intensité concurrentielle reste relativement faible : soit les concurrents s'avèrent être des partenaires (comme l'Atomium), soit Mini-Europe est suffisamment authentique pour que les attractions touristiques ne soient pas nécessairement considérées comme des concurrents.

Il n'y a que peu de menaces d'entrants potentiels car les barrières à l'entrée sont importantes en termes de charges financières et de terrains disponibles au sein de la capitale. Toutefois, le projet NEO inclut la possibilité de développer de nouvelles attractions touristiques telles que Spirouland qui pourraient être de nouveaux concurrents potentiels.

Toutes les attractions touristiques nationales d'un jour en Belgique constituent la menace en termes de substituts pour le segment de visiteurs belges. Pour le segment des touristes internationaux, il s'agit des attractions touristiques bruxelloises d'une durée de visite d'une demi-journée.

Les tours opérateurs ont un certain pouvoir de négociation du point de vue des acheteurs. Mais les visiteurs en tant que tels n'ont que peu d'influence à eux seuls.

Enfin, les pouvoirs publics jouent un rôle important en tant que régulateurs de l'environnement, la sécurité ou le droit du travail. De plus, de par la subvention de certaines attractions touristiques, les pouvoirs publics influencent la concurrence. Pour Mini-Europe, la ville détient le terrain occupé par le parc miniature, ce qui est la source de la problématique qui se pose actuellement pour Thierry Meeùs.

4.3 Diamant de Porter

Dans le cas de Mini-Europe il est intéressant d'effectuer une analyse du diamant de Porter pour le plateau du Heysel.

Facteurs spécifiques • Bruxelles capitale de l'Europe • Réseau de transport bruxellois très développé • Taille de marché (international) importante	La demande locale (internationaux) • Courte durée de visite • Exigence de qualité de l'offre • Adaptation linguistique du produit • Qualité de l'accueil
La stimulation mutuelle • Collaboration avec Tours opérateurs et circuits touristiques	La concurrence, la stratégie et la structure des industries • Forte synergie avec l'Atomium et autres attractions du plateau du Heysel • Complémentarité avec les autres attractions touristiques de Bruxelles

Tableau 2 - Diamant de Porter de Mini-Europe

4.3.1 Facteurs spécifiques

Si Mini-Europe est implanté à Bruxelles au Heysel, ce n'est pas par hasard. Bruxelles représente le symbole de l'Europe et c'est tout naturellement que Mini-Europe tire parti de ce facteur de localisation pour attirer le visiteur. De plus, grâce au réseau de transports déjà en place et extrêmement développé, Mini-Europe jouit d'un excellent accès.

4.3.2 La demande locale

La demande locale est surtout déterminée par le visiteur international (70% de la fréquentation annuelle de Mini-Europe). Celui-ci exige spécialement des visites de courte durée lorsqu'il visite des attractions touristiques afin de pouvoir effectuer un maximum d'activités diversifiées. Ce visiteur exige notamment une offre de qualité lorsqu'il visite une attraction. Mini-Europe se doit donc de respecter les standards de qualité mais aussi d'accueil du visiteur (international et belge). Cet accueil de qualité passe par l'adaptation linguistique du produit pour chacun des visiteurs.

4.3.3 La stimulation mutuelle

Comme mentionné précédemment, la présence sur les circuits touristiques et la collaboration avec les Tours opérateurs représentent des avantages pour chacune des parties. L'offre des

Tours opérateurs pour les touristes se voit renforcée par la présence de la visite d'un parc de qualité tel que Mini-Europe. En contrepartie, Mini-Europe jouit d'une visibilité internationale dans les circuits de visites prévus et cela a un impact certain sur sa fréquentation.

4.3.4 La concurrence, la stratégie et la structure des industries

La situation de Mini-Europe sur le plateau du Heysel est idéale. D'une part, une synergie avec l'Atomium s'est créée grâce aux « tickets combo » proposés. D'autre part, l'ensemble des attractions du plateau représente un pouvoir d'attractivité très grand pour les visiteurs et cela profite à toutes les entreprises présentes sur celui-ci.

Mini-Europe possède aussi un certain avantage de complémentarité avec les autres attractions touristiques de l'industrie. Une attraction telle que le Parlamentarium possède un thème similaire à celui de Mini-Europe et pourrait représenter une synergie potentielle, si un accord avec une telle activité était acté.

4.4 SWOT

Afin de mieux visualiser le positionnement de Mini-Europe actuellement par rapport à son environnement et ses capacités stratégiques, une analyse SWOT du parc miniature a été effectuée.

Opportunités • Partenariat attractions touristiques associées au thème de l'Europe • Développement de l'offre (thème) pour atteindre de nouveaux segments de marché. • Amélioration de la rétention client (événements)	Menaces • Projet NEO • Déclin de l'attrait de l'image de l'Europe • Chute du tourisme bruxellois: Contexte d'insécurité suite aux attentats
Forces • Localisation sur le plateau du Heysel • Forte présence marketing sur le marché • Authenticité	Faiblesses • Produit vieillissant • Attractions de soutien inadaptées

Tableau 3 - Analyse SWOT de Mini-Europe

Mini-Europe et Thierry Meeùs se doivent de tenir compte de l'environnement afin de retirer le meilleur de ces forces actuelles mais aussi de faire face aux menaces. Si le projet NEO, déjà maintes fois évoqué, reste la principale menace, une autre plus indirecte semble faire son apparition : le déclin de l'image de l'Europe. Ces dernières années ont vu apparaître de plus en plus de détracteurs vis-à-vis de l'Europe et de son fonctionnement (Leylekian, 2015) De nombreux scrutins populaires en Irlande et Grande-Bretagne, sur « un pour ou contre l'Europe » ont été lancés. Cette image d'une Europe moins dynamique et moins unificatrice qu'autrefois pourrait nuire à l'image de Mini-Europe, dont le thème reste un des principaux atouts. Il faut aussi mentionner la menace d'insécurité qui pèse sur le tourisme bruxellois en général. Cette menace a néanmoins fait son apparition au cours de cette année et n'aurait pas pu être anticipée par les acteurs du marché.

Enfin, ce marché offre aussi de belles possibilités d'avenir. En contradiction avec la tendance actuelle concernant l'Europe, de nouvelles attractions touristiques se développent telles que le Parlamentarium. Combinée avec de nouveaux thèmes et des partenariats, l'offre de Mini-Europe pourrait être grandement renforcée à l'avenir. D'ailleurs, l'une de ces opportunités, à savoir le développement d'un thème secondaire, est en train d'être mis en place depuis quelques années avec un accent sur l'histoire des civilisations européennes.

La position actuelle de Mini-Europe sur le plateau du Heysel représente sans conteste un sérieux avantage pour l'attraction des touristes. La ville de Bruxelles est bien consciente du potentiel d'attractivité de ce plateau et c'est ainsi que la sérieuse menace du projet NEO a vu le jour. Le type d'offre authentique de l'entreprise ainsi que de nombreux investissements dans le marketing et la publicité autour du parc permettent aujourd'hui à Mini-Europe de jouir d'un capital popularité mais aussi d'une réussite certaine.

Cependant, il convient aussi de pointer les aspects plus négatifs de l'entreprise à savoir le produit vieillissant. En effet, Thierry Meeùs lui-même évoquait que l'image de l'offre du parc était vieillissante aux yeux des visiteurs. De plus, suite aux enquêtes qualitatives, il ressort que les attractions de soutien du parc telles que le restaurant ou encore la boutique souvenirs ne correspondent pas au parc. Ces dernières ne semblent pas en mesure de représenter un avantage dans l'offre client. Le restaurant du parc est d'ailleurs en déficit depuis plusieurs années, et ce, malgré diverses formules proposées.

Actuellement, la position de Mini-Europe semble prospère bien qu'incertaine pour l'avenir au vu des menaces qui planent sur l'entreprise. L'important pour Thierry Meeùs sera de pouvoir tirer parti des avantages actuels pour embrayer sur une nouvelle dynamique à l'avenir.

5. Propositions de relocalisation de Mini-Europe

5.1. Présentation des scénarios

Les différentes propositions de sites potentiels de relocalisation sont des pistes qui ont été soit émises par Thierry Meeùs, soit mentionnées dans la presse (à l'état de pistes ou rumeurs), soit des suggestions proposées spontanément. Au final, une sélection aura été établie avec la concertation de Thierry Meeùs.

Initialement, plusieurs pistes de sites de relocalisation avaient été envisagées. Finalement, seulement trois pistes seront retenues, et ces trois pistes constitueront les trois scénarios envisagés.

La piste que préconise Thierry Meeùs est une relocalisation dans la commune de Meise, en province du Brabant Flamand, aux abords de Bruxelles. Meise se trouve à quatre kilomètres au nord seulement du plateau du Heysel. Le terrain proposé serait un terrain situé à proximité du Jardin botanique de Meise. Cette piste est pour l'instant la solution qui parait la plus adéquate selon Thierry Meeùs, de par sa proximité avec Bruxelles. Mais d'autres contraintes seront à prendre en compte. De plus, Meise est beaucoup moins bien desservi en transports en commun que le plateau du Heysel et ne fait pas partie des circuits touristiques.

Une autre piste envisageable est une relocalisation à Malines, à 19 kilomètres du Heysel. Thierry Meeùs y a également reçu une proposition de terrain, de la part de la direction de Technopolis (attraction touristique malinoise) pour y installer Mini-Europe. Malines est située à une trentaine de kilomètres au nord du centre de Bruxelles, en province du Brabant flamand également. La distance entre Bruxelles et Malines causerait potentiellement la perte d'un des segments de visiteurs actuels de Mini-Europe : les touristes internationaux.

Ensuite, une autre piste fut un moment envisagée : une relocalisation sur le site du champ de bataille de Waterloo à proximité de la butte du lion, à 34 kilomètres du Heysel. Cette attraction touristique prisée par le tourisme international aurait pu permettre à Mini-Europe de

bénéficier d'effets de synergies comparables à ceux obtenus grâce à l'Atomium. Ce site, situé en province du Brabant Wallon offre de nombreux atouts mais aussi des inconvénients : le site n'est pas bien desservi en transports en commun et la plupart des terrains autour de la butte sont protégés. Mini-Europe aurait dû s'installer à quelques kilomètres de la butte, ce qui rend le projet très peu faisable… Thierry Meeùs considère que cette possibilité n'est pas envisageable car selon lui, la Wallonie n'est de manière générale pas suffisamment touristique.

De manière similaire, une relocalisation à Dinant n'est pas envisageable, bien que la presse ait mentionné cette éventualité. Il en va de même pour une localisation à proximité des grottes de Han.

Une possibilité de s'implanter à Bruges a également été évoquée. Bruges est une ville très prisée par les touristes internationaux. Cependant, il n'existe aucun terrain vacant situé à proximité du centre-ville. Cette piste a donc rapidement été exclue.

Enfin, une dernière possibilité est tout simplement de ne pas quitter le plateau du Heysel. Pour le moment, aucun permis de construire n'a été émis pour le projet NEO. De plus, dans le contexte actuel à Bruxelles (où les mauvaises nouvelles se succèdent), Thierry Meeùs pense que la ville de Bruxelles n'osera pas annoncer la fermeture définitive de Mini-Europe et Océade, sans mise en chantier d'un autre projet. Dès lors, selon lui la fermeture de Mini-Europe n'interviendra probablement pas en 2016 et Mini-Europe pourrait encore rester quelques temps sur le plateau du Heysel…

En conclusion, trois scénarios seront étudiés : une relocalisation à Meise, une relocalisation à Malines et une non-relocalisation (Mini-Europe resterait sur le plateau du Heysel).

5.2. Scénario 1 : Meise

Le scénario de Meise est la piste la plus favorable pour une relocalisation selon Thierry Meeùs. Meise est une commune en Région Flamande, très proche de l'actuelle localisation de Mini-Europe (quatre kilomètres). C'est ce qui rend cette piste si intéressante.

Le terrain pourrait soit être une parcelle du Jardin botanique de Meise qui serait allouée à Mini-Europe, soit une parcelle de terrain située juste en face du Jardin botanique, soit encore un dernier terrain un peu plus reculé (Haviland). Il sera considéré que la piste du terrain en

face du Jardin botanique sera la piste retenue pour ce scénario, car cette parcelle apporte moins de contraintes que le Jardin botanique. De plus, la dernière piste (Haviland) n'aura pas pu être étudiée : nous n'avons pris connaissance de cette nouvelle piste que trop récemment. Concernant le Jardin botanique, Meeùs a lui-même jugé que cela ne serait pas possible du point de vue de la construction (chemins, maquettes) car le terrain est déjà configuré. Rajoutons que le Jardin botanique n'aura pas de fonds de renouvellement dans les prochaines années ce qui, selon Meeùs, en affaiblit l'attractivité et donc, cela pourrait aussi avoir un impact sur Mini-Europe. La parcelle de terrain située en face pose toutefois également problème en raison de l'avenir incertain de cette parcelle (un tram pourrait y passer à l'avenir).

La piste de la parcelle en face du Jardin botanique de Meise sera toutefois étudiée dans ce scénario. Il s'agit d'une parcelle étirée et située le long de l'autoroute A12.

5.2.1 PESTEL

Afin d'analyser le nouvel environnement qu'est le site de Meise, une analyse PESTEL, adaptée spécifiquement à une localisation et non à une industrie toute entière, a été établie. Toutefois, les critères de la PESTEL ont été repris et ont été étudiés à un niveau beaucoup plus spécifique qui est celui d'un site de localisation, celui de Meise en l'occurrence.

Voici un résumé de l'analyse PESTEL de Meise. L'analyse détaillée est présentée en annexe 5.

Au niveau politique, la menace de l'implantation d'une ligne de tram à Meise risque d'affecter le terrain convoité par Mini-Europe. La Région Flamande et la commune de Meise n'arrivent pas à trouver un accord à ce propos. De plus, la Région Flamande est relativement sceptique quant au projet NEO, elle ne croit pas que Mini-Europe devra quitter le Heysel. Toutefois, notons que les pouvoirs publics de Meise sont déjà plus propices à accueillir Mini-Europe que la ville de Bruxelles actuellement, et leur structure est plus simplifiée en comparaison avec la Région de Bruxelles-Capitale

L'influence sociologique réside principalement dans les touristes internationaux. Meise ne se situe pas sur les circuits touristiques ce qui est problématique pour attirer les visiteurs internationaux. Mais la force de Meise est sa position proche de Bruxelles. Dès lors, Meise pourrait accaparer ce segment. Mini-Europe devra donc toujours prendre en compte les attentes spécifiques à ce segment, qui tend à s'accroître de manière générale avec le temps.

D'un point de vue économique, le plus gros problème réside dans la baisse de tourisme à Bruxelles en raison des attentats du 22 mars. Cela affectera encore Mini-Europe même si le parc est relocalisé à Meise car celui-ci dépendra du tourisme international bruxellois.

Après, Mini-Europe devra effectuer un changement d'affectation des sols pour pouvoir être aux normes d'un point de vue légal. Vu la lenteur des procédures, de traitement de demandes, et de dossiers de la Région Flamande, cela pourrait toutefois se révéler être un sérieux inconvénient.

Enfin, aucune influence notable n'est à considérer d'un point de vue technologique et environnemental.

Politique • Conflits entre pouvoirs publics • Région Flamande sceptique quant à la relocalisation • Structure politique simplifiée	Technologique
Economique • Baisse du tourisme à Bruxelles en raison des attentats	Environnemental
Sociologique • Absence de flux touristiques (pas de présence sur le circuit touristique de Bruxelles) • Forte présence de touristes internationaux • Accroissement du nombre de « *city-tripers* » • Attentes des consommateurs internationaux	Légal • Changement d'affectation des sols nécessaire

Tableau 4 – Analyse PESTEL de Meise

5.2.2 Diamant de Porter

Meise a été analysé selon le modèle du diamant de Porter afin de déterminer les atouts qui peuvent émerger d'une telle localisation. A nouveau, nous présenterons un résumé de ce modèle, la version détaillée se trouve en annexe 6.

Le facteur spécifique à Meise (en comparaison avec d'autres localisations potentielles) est sa proximité avec la ville de Bruxelles. Cela représente un double avantage : la présence de touristes internationaux, et une menace moindre des pouvoirs publics bruxellois en même temps.

La demande locale est exclusivement internationale si Mini-Europe arrive à atteindre ce segment à Meise. Cette demande réclame une courte durée de visite, est plus exigeante que les Belges pour la qualité de l'offre, nécessite une adaptation linguistique multiple et est plus sensible à la qualité de l'accueil au sein du parc.

Il n'y a pas réellement de possibilité de stimulation mutuelle spécifique à Meise.

Enfin, une synergie pourrait être développée entre Mini-Europe et le Jardin botanique de Meise, mais cela n'aurait pas le même impact que la synergie actuelle avec l'Atomium. Celle-ci pourrait toutefois être maintenue avec la mise en place d'une navette entre le plateau du Heysel et Meise. La complémentarité avec les autres attractions bruxelloises pourrait également être maintenue.

Facteurs spécifiques • Proximité avec Bruxelles	La demande locale (internationaux) • Courte durée de visite • Exigence de qualité de l'offre • Adaptation linguistique du produit • Qualité de l'accueil
La stimulation mutuelle	La concurrence, la stratégie et la structure des industries • Synergie avec le Jardin botanique • Complémentarité avec les autres attractions touristiques de Bruxelles

Tableau 5 – Diamant de Porter de Meise

5.3. Scénario 2 : Malines

Le scénario de relocalisation à Malines est une autre possibilité. Malines a à priori un gros inconvénient : la ville accueille beaucoup moins de touristes internationaux et est située trop loin de Bruxelles pour pouvoir accaparer les touristes bruxellois.

Le site qui accueillerait Mini-Europe à Malines serait un terrain juste à côté de Technopolis, autre attraction touristique de la ville. Le directeur de Technopolis est entré en contact avec Thierry Meeùs afin de lui faire une proposition.

Comme pour le scénario précédent, une approche stratégique a été développée afin d'analyser la piste de Malines.

5.3.1 PESTEL

Voici le résumé de l'analyse PESTEL de Malines. L'analyse détaillée se trouve en annexe 7.

Tout d'abord, d'un point de vue politique, Mini-Europe pourrait, d'après Thierry Meeùs, bénéficier d'un soutien de la part des pouvoirs publics à Malines. De plus, la structure politique de la Région Flamande est simplifiée par rapport à celle de Bruxelles-Capitale.

Au niveau économique, le tourisme international est bien plus faible à Malines. La mise en place d'une navette pour accaparer le marché bruxellois n'est ici pas faisable. De plus, la relocalisation à Malines impliquerait la perte de la majorité des partenariats avec les Tours Opérateurs. Enfin, Malines se situerait dans une région économiquement plus prospère.

Après, en se situant en plein cœur de la Région Flamande, la question de l'adaptation linguistique de Mini-Europe se pose.

Enfin, il n'y a pas d'influence technologique, environnementale ou légale notable à Malines.

Politique • Soutien des pouvoirs publics • Structure politique simplifiée	Technologique
Economique • Absence de marché touristique international • Perte d'une partie des partenariats en place avec les Tours Opérateurs • Région économiquement prospère	Environnemental
Sociologique • Absence de touristes internationaux • Démographie : Belgique néerlandophone	Légal

Tableau 6 – Analyse PESTEL de Malines

5.3.2 Diamant de Porter

L'approche du Diamant de Porter a été établie pour le site de Malines. Encore une fois, le diamant de Porter est adapté non pas à un pays ou région mais à un site ponctuel particulier et la version ici présentée en est le résumé, la version complète se trouve en annexe 8.

Le seul facteur spécifique propre à Malines est le soutien des pouvoirs publics. La ville de Malines désire développer ses activités touristiques et en accueillir de nouvelles afin de devenir plus attractive pour les touristes.

La demande locale serait ici constituée par des Belges. Ceux-ci souhaitent d'après Thierry Meeùs une plus longue durée de visite, aspirent à plus d'évasion (atmosphère), ont de hautes exigences de sécurité (notons que cela peut être biaisé par les récents attentats) et souhaitent une distance modérée entre le domicile et l'attraction touristique. Enfin, le parc se doit d'être linguistiquement adapté.

Planckendael et Technopolis sont les deux plus grands concurrents potentiels de Mini-Europe à Malines mais, comme mentionnée précédemment, Technopolis serait plutôt un partenaire avec lequel une synergie serait développée.

<u>Facteurs spécifiques</u> • Soutien des pouvoirs publics	<u>La demande locale (belge)</u> • Longue durée de visite • Demande d'évasion, de dépaysement (Atmosphère) • Besoin accru en sécurité • Distance modérée entre le domicile et l'attraction touristique • Adaptation bilingue de l'attraction
<u>La stimulation mutuelle</u>	<u>La concurrence, la stratégie et la structure des industries</u> • Intensité concurrentielle avec Planckendael et les autres attractions touristiques malinoises. • Synergie avec Technopolis.

Tableau 7 – Diamant de Porter de Malines

5.4. Scénario 3 : Heysel

Le scénario du Heysel consiste à rester sur le plateau du Heysel ; ce n'est donc pas une relocalisation. D'après Thierry Meeùs, en vue de l'avancement du projet NEO et du contexte actuel dans lequel se trouve la ville de Bruxelles (attentats, échec de la mise en place du piétonnier au centre-ville), une fermeture de Mini-Europe en fin de saison 2016 est peu probable. Mini-Europe reste toutefois en danger, mais la menace pourrait être encore une fois reportée. Dès lors, ce scénario se doit d'être étudié car il est l'une des possibilités les plus probables, à court terme, de l'avenir du parc miniature…

L'analyse PESTEL et le Diamant de Porter présentés dans la section relative à l'introduction de Mini-Europe restent valides pour le cas où Mini-Europe resterait au Heysel pendant quelques saisons supplémentaires.

6. Analyse des FCS des scénarios

Dans l'étude des différents scénarios, il est important de déterminer quelle sera la performance des FCS de Mini-Europe selon la localisation choisie. Les analyses PESTEL et du diamant de Porter indiquent les premières pistes des modifications de l'efficacité des FCS liés à la localisation.

Du point de vue des FCS répondant à l'environnement au sens de la localisation, certains facteurs vont être affectés. Il s'agit de la taille de marché, de l'accessibilité en transports, de la concurrence environnante, des pouvoirs publics et autres acteurs locaux.

Pour évaluer chaque scénario, chacun de ces FCS va être analysé en détails. Certains seront quantifiés afin d'obtenir un certain ordre de grandeur. Cette analyse permettra de comparer les différents scénarios entre eux.

6.1 Taille de marché

6.1.1. Quantification

La taille du marché peut dans un premier temps être mesurée par la population vivant dans un certain rayon de l'attraction touristique, et par le flux de touristes annuels ensuite. La population locale doit être recensée dans différents rayons et proportionnellement (les

visiteurs dans un rayon proche ont plus de chances d'être des visiteurs potentiels que des visiteurs plus éloignés du parc). L'analyse présentée par Clavé (2007) dans la revue de littérature sur la taille de marché est un bon départ pour une quantification.

Les touristes internationaux devront ensuite également être pris en considération. Il faudra obtenir une estimation du nombre de touristes internationaux annuels pour le site sélectionné.

Un score prenant en compte les locaux et les touristes internationaux devrait pouvoir être établi. Ce score devra ensuite être comparé aux nouveaux scores des sites potentiels pour voir en pourcentage quelle en est la différence (et donc quelle serait la différence de fréquentation).

Une autre façon, plus précise, d'estimer ici, non pas la taille de marché, mais la fréquentation potentielle du parc miniature dans chaque scénario est de considérer la fréquentation actuelle de Mini-Europe (365 000 visiteurs en 2015) et de ne retenir de ces 365 000 visiteurs que ceux dont le profil correspondrait aux visiteurs des nouveaux sites. Il faudrait donc déterminer si les visiteurs internationaux seront encore de la partie (si pas, ôter le pourcentage de visiteurs internationaux, à savoir 70%). Il faudra aussi adapter la fréquentation selon l'accessibilité en transports en éliminant le pourcentage de visiteurs (selon qu'ils soient belges ou internationaux) utilisant des transports qui ne sont plus disponibles pour rejoindre le nouveau site de localisation. Enfin, il faudra ôter également les visites obtenues grâce à l'effet de synergie procuré par les attractions touristiques du Heysel si cette synergie venait à disparaître. Ne sera donc retenu que le pourcentage de visiteurs se rendant au Heysel exclusivement pour Mini-Europe (c'est-à-dire ceux non influencés par une autre attraction), pourcentage adapté selon le type de visiteurs (à nouveau soit belge, soit international). On obtiendrait une estimation de fréquentation plus pessimiste de Mini-Europe sur sa nouvelle localisation.

L'estimation de fréquentation est toutefois un meilleur indicateur que la taille de marché, car cette dernière ne tient pas compte du taux de pénétration de marché.

Pour rappel, Mini-Europe n'est considéré comme économiquement viable que s'il accueille un minimum de 150 000 visiteurs par an.

6.1.2. Analyse

Pour le plateau du Heysel, les recensements effectués en ligne (voir annexe 13) ont permis de déterminer que la taille de marché de Mini-Europe serait de 5.290.991 individus. La fréquentation annuelle actuelle de Mini-Europe sur le plateau du Heysel avoisine les 350 000 visiteurs. En 2015, le parc miniature a été visité par 365 000 visiteurs.

La taille de marché de Mini-Europe localisé à Meise serait quant à elle de 5.148.783 individus. La relocalisation géographique n'apportera pas de changements importants du point de vue des zones de populations (rayons) autour de l'attraction touristique. La taille de marché calculée inclut également le marché potentiel qui est celui des touristes internationaux de Bruxelles. Ce marché pourrait être atteint avec, comme le suggère Thierry Meeùs, la mise en place d'une navette, ou avec l'arrivée de la ligne de tram.

Concernant la fréquentation potentielle du site de Meise, nous obtenons un résultat de 308.452 visiteurs par an, soit une baisse de 15,5%. Nous avons supposé ce chiffre en faisant l'hypothèse qu'une navette entre l'Atomium et Mini-Europe à Meise était mise en place, permettant de maintenir une forme de synergie entre ces deux attractions touristiques.

La mise en œuvre de la ligne de tram étant trop hypothétique, cette piste n'a pas été prise en compte.

Ce chiffre a été obtenu en deux étapes : l'estimation de fréquentation des Belges et l'estimation de fréquentation des touristes internationaux. Les calculs de cette estimation de fréquentation se trouvent en annexe 9.

La taille du marché dans le scénario de Malines sera différente du scénario de Meise ou du Heysel. En effet, à Malines, il y a beaucoup moins de visiteurs internationaux. De plus, la densité de population est plus faible à Malines qu'à Bruxelles. La taille de marché sera calculée de manière similaire à celles des autres scénarios, en prenant donc en compte le nombre d'habitants dans un certain rayon et le flux de touristes internationaux.

La taille de marché serait de 5 664 418 individus pour Malines, donc bien plus élevée que pour les autres scénarios. La proximité avec la ville d'Anvers gonfle le résultat pour cette taille de marché.

Quant à l'estimation de fréquentation du scénario de Malines, celle-ci ne serait que de 115 970 visiteurs par an, soit une baisse de 68,23% de fréquentation. Ce chiffre en dessous du seuil des 150 000 visiteurs préconisés par Thierry Meeùs pour la viabilité économique de Mini-Europe. Les calculs détaillés se trouvent en annexe 9 également.

	Taille de marché	Estimation de fréquentation annuelle
Scénario 1 Meise	5.148.783	308 452
Scénario 2 Malines	5.664.418	115 970
Scénario 3 Heysel	5.290.991	365 000

Tableau 8 – Taille de marché et estimation de la fréquentation des trois scénarios

6.2 Accessibilité en transports

6.2.1 Quantification

L'accessibilité en transports a été mesurée pour Mini-Europe en utilisant un score incluant les paramètres de temps et de coût pour chaque visiteur. Quel est le coût et le temps nécessaire pour se rendre jusqu'au parc miniature ? Dans le cadre de la construction des scénarios, cet outil sera employé.

Pour quantifier l'accessibilité en transports, six grandes villes ont été retenues pour mesurer la facilité d'accès jusqu'à Mini-Europe et aux deux autres sites potentiels. Un prix de base de 0,07 cent au km pour une voiture au diesel a été retenu pour inclure la notion de coût dans cette quantification. Pour ce qui est du coût des transports en commun, un ticket b-excursion de 5,20€ a été choisi comme prix de référence et cela, depuis n'importe quelle ville en Belgique.

Le score pour chacune des villes, pour la voiture, a été calculé selon la formule suivante : Distance[Km]*0,07*Temps[min]. La formule du score pour l'utilisation des transports en commun est la suivante : 5,20*Temps[min].

Le score total de chaque emplacement s'obtient en additionnant le score de chacune des villes pour la voiture et les transports en commun. Plus le score est élevé, moins l'accessibilité est bonne.

Deux scores différents ont été calculés. Le *score voiture* ne prend en compte que l'accessibilité en voiture, tandis que le *score transport* en commun ne prend en compte que le score relatif à l'accessibilité en transports en commun (à chaque fois, le chemin le plus court en terme de temps aura été retenu).

Le score total pondéré est le score reprenant les scores voiture et transports en commun mais pondérés par les taux actuels de répartition voiture/transport en commun des visiteurs de Mini-Europe (65,52% en voiture et 34,48% en transports en commun d'après les recensements obtenus en annexe 12). Cette pondération permet de refléter l'importance dominante d'un type de transport sur un autre et reflète mieux la réalité.

Un score total non pondéré (considérant les deux moyens de transport comme d'importance équivalente, 50% chacun) a également été calculé.

6.2.2. Analyse

Les scores finaux obtenus, selon plusieurs niveaux de pondération sont précisés dans le tableau ci-dessous. Les calculs complets sont disponibles en annexe 14.

	Score Voiture	Score Transport en commun	Total avec pondération transport	Total avec pondération 50-50
Meise	2413,334	3744	2872,147637	3078,667
Malines	2485,287	3478,8	2827,850282	2982,0435
Heysel	2033,003	3146	2416,764366	2589,5015

Tableau 9 – Tableau des scores d'accessibilité des trois scénarios

On constate que Meise obtient un mauvais score en comparaison avec les autres scénarios. C'est principalement l'accessibilité en transports en commun qui semble mauvaise. Seul un bus public (au départ de Bruxelles Nord) permet de rejoindre Meise. La mise en place de la navette n'affecterait que de très peu ce score, puisqu'elle impliquerait de devoir d'abord se rendre au Heysel, et puis seulement à Meise.

Précisons aussi que ce score a été calculé sans prendre en compte la mise en place potentielle de la ligne de tram jusqu'à Meise. Cette ligne de tram améliorerait probablement grandement ce score…

Néanmoins, ce score s'applique principalement à l'accessibilité pour les Belges depuis les villes les plus importantes du pays. Si l'on évalue l'accessibilité depuis le centre de Bruxelles, Meise, en ayant une navette en place, s'en tirerait probablement bien mieux que Malines…

A Malines, l'accessibilité en transports en commun est moyenne : l'accès à la ville en transports en commun est très facile mais par contre, l'accès au site potentiel de relocalisation (près de Technopolis) est plutôt médiocre. Seul un bus public permet de le rejoindre depuis la gare Technopolis. Il n'y a pas de navette en place (à l'opposé de Planckendael). La ville est par contre bien desservie au niveau des axes routiers.

Enfin, le plateau du Heysel est dans l'ensemble bien desservi en transports en commun. L'inconvénient est néanmoins que des changements de type de transport sont nécessaires pour rejoindre le plateau depuis une grande ville de Belgique (à l'opposé de Malines par exemple). Le Heysel est isolé du centre de Bruxelles, ce qui en affecte son accessibilité (également en voiture). D'après les enquêtes exploratoires, l'accessibilité en voiture n'était pas toujours jugée aisée par les groupes interrogés.

6.3 Concurrence environnante

6.3.1 Quantification

Un score sera à nouveau employé afin de quantifier cet attribut. Ce score prendra en compte deux paramètres : le nombre de visiteurs annuels de l'attraction touristique et la distance entre le site potentiel de Mini-Europe et ses concurrents. Ne seront retenus que les gros concurrents (accueillant minimum 100 000 visiteurs par an) se situant dans un rayon de 20 kilomètres autour du site étudié. Le score s'obtiendra de telle manière :

$$\sum \frac{fréquentation}{distance} (de\ chaque\ attraction\ touristique)$$

Un score élevé indique une forte intensité concurrentielle.

Il est à noter que cet outil mesure l'intensité de la concurrence en ne considérant pas les synergies potentielles pouvant être créées entre concurrents. Cet outil est uniquement indicatif et ne peut être pris en compte à lui tout seul comme évaluation de la compétition environnante qui peut s'avérer bénéfique.

Ces effets de synergie peuvent être directs et explicites (proposition de tickets combo, partage d'infrastructures, marketing commun, etc…) ou indirects (complémentarité d'offre, dynamisation d'une zone touristique, etc…)

Une approche pour tenter d'évaluer le potentiel de synergie entre attractions touristiques serait d'abord de sélectionner dans le panel d'attractions touristiques concurrentes retenues les attractions touristiques se visitant en une demi-journée maximum (pour qu'au cours d'une seule et même journée, le visiteur puisse visiter les deux attractions). Ensuite ne seraient retenues que les attractions relativement proches (dans un rayon plus restreint de 10 km). Enfin, de par leur nature, certaines attractions ne sont tout simplement que peu compatibles pour de telles synergies avec Mini-Europe. Celles-ci ont donc été écartées. Afin de calculer ce score, la même formule que pour le score d'intensité concurrentielle sera appliquée.

Un score élevé indique un fort effet de synergie entre attractions touristiques.

Les deux scores obtenus, c'est-à-dire le score relatif à l'intensité concurrentielle et le score relatif à la synergie entre concurrents permettront, d'obtenir des ordres de grandeur de la performance des sites potentiels vis-à-vis des compétiteurs environnants.

6.3.2 Analyse

Les calculs des différents scores sont présentés en annexe 15. Voici les scores obtenus pour la concurrence environnante :

Meise	115 216
Malines	214 703,7
Heysel	188 475,2

Tableau 10 – Tableau des scores d'intensité concurrentielle des trois scénarios

Meise	459172.52
Malines	686666.67
Heysel	4153854.00

Tableau 11 – Tableau des scores de synergie entre concurrents des trois scénarios

On constate rapidement que l'intensité concurrentielle est relativement faible à Meise. Ceci s'explique notamment par la plus grande distance entre Meise et les attractions touristiques bruxelloises. A Meise, la seule grosse attraction touristique est le Jardin botanique de Meise qui s'avèrera plutôt un partenaire qu'un concurrent. Le score de synergie n'est d'ailleurs pas mauvais et est même meilleur qu'au Heysel car à Meise, Mini-Europe pourrait toujours bénéficier d'une certaine synergie avec l'Atomium (navette au départ du Heysel) mais aurait en plus une réelle synergie possible avec le Jardin botanique.

A Malines, la synergie potentielle avec Technopolis est très élevée. Les attractions seraient l'une à côté de l'autre, partageant le même terrain. Il y a donc un potentiel très intéressant. Mais à l'opposé, l'intensité concurrentielle y est très forte : Planckendael est proche et accueille un très grand nombre de visiteurs annuels. Néanmoins, Thierry Meeùs considère que Planckendael ne sera pas nécessairement un gros concurrent, et encore moins le Musée du jouet. Par contre, il précise que Malines subit la concurrence des autres villes belges du point de vue du tourisme d'une manière générale et que cela pourrait porter préjudice à Mini-Europe.

En comparaison avec les deux autres scénarios, le plateau du Heysel a une intensité concurrentielle et une synergie entre concurrents relativement moyenne. Le score de la synergie est bon grâce notamment aux autres attractions du Heysel (principalement grâce à l'Atomium) et l'intensité est relativement correcte, les attractions étant diversifiées et géographiquement bien réparties dans la ville.

Toutefois, il faut savoir que l'Atomium n'est pas indispensable à la survie de Mini-Europe. En effet, l'Atomium a été fermé pour rénovations de mars 2004 à février 2006. Lors de cette période de fermeture, Mini-Europe a certes connu une certaine baisse de fréquentation (18%) mais le parc a tout de même dégagé des bénéfices. Cela contribue à prouver que Mini-Europe a un pouvoir suffisamment attractif pour attirer les touristes jusqu'au Heysel. D'ailleurs, 70,59% des Belges et 45,28% des touristes internationaux viennent uniquement pour le parc miniature. La synergie développée avec l'Atomium est donc une valeur ajoutée, mais pas une condition nécessaire pour la survie de Mini-Europe.

6.4 Zone à risque

Par zone à risque, on retient surtout le risque lié à la sécurité des visiteurs. Dans le contexte des attentats du 22 mars de Bruxelles, la sécurité est devenue un facteur encore plus important aux yeux des visiteurs. Avec une localisation dans une zone à risque comme Bruxelles, Mini-Europe est fortement affecté (baisse du nombre de touristes dans la capitale). Le niveau de risque peut être déterminé par l'échelle de risque établie par l'Etat. Cette notion est simple et surtout variable au cours du temps. On ne peut réellement considérer celle-ci comme rigoureuse mais il est difficile de quantifier le risque d'attaques et attentats d'une autre manière. Dès lors, nous ne ferons que déterminer si le risque a un impact à tendance plutôt positive, plutôt négative, ou neutre pour le parc miniature dans chaque scénario. Ces trois niveaux seront donc utilisés à titre indicatif afin de pouvoir comparer les différents scénarios.

Quant aux autres types de risque (météorologique, catastrophes naturelles, etc…), ceux-ci sont relativement faibles et vu la faible distance entre les différents sites de relocalisation, il peut être considéré que le niveau de risque pour ces paramètres ne variera quasiment pas d'un site à l'autre. Dès lors, ils ne seront pas pris en compte dans l'analyse comparative des trois scénarios.

Meise étant située à proximité de Bruxelles, les effets liés aux attentats auront une forte répercussion sur Mini-Europe car les touristes internationaux constitueraient toujours la clientèle principale du parc. L'influence générale de ce facteur est donc négative.

Le niveau de risque de Malines diffère de celui de la zone de Bruxelles (dont Meise fait partie). L'impact des attentats fut toutefois moins grand sur le tourisme belge. En effet, beaucoup de Belges ont continué à vivre normalement malgré ce climat. L'impact pour le site de Malines, où la proportion d'internationaux est beaucoup moins grande qu'à Bruxelles, est donc moindre. A titre d'exemple, Eric Domb a déclaré que les attentats n'avaient pas eu d'impact significatif sur la fréquentation de Pairi Daiza. On considèrera donc celui-ci comme neutre malgré l'impact général des attentats sur la Belgique.

Concernant le Heysel, l'impact des évènements a eu un impact fort négatif pour tout le tourisme Bruxellois. Fixé en moyenne à 3 sur une échelle de 4 pour le risque, ce niveau d'alerte prouve bien que le climat d'insécurité a été fort présent sur Bruxelles et la Belgique en général.

Depuis les attentats de 2007, ce score maximal d'alerte de 4 n'avait plus été fixé par l'OCAM. Il fut même plus important pour la ville de Bruxelles que pour la Belgique toute entière durant plus d'une semaine à la suite des attentats de Paris en novembre 2015…

6.5 Régulateurs locaux

Dans le cas de Meise, deux choses sont à retenir. Tout d'abord, les pouvoirs publics seront moins hostiles à Mini-Europe que ne l'est la ville de Bruxelles actuellement. Ensuite, la relocalisation du parc miniature à Meise serait d'ailleurs bénéfique à la commune afin d'y développer le tourisme. Les dirigeants de la commune devraient donc, en toute logique, être favorables à l'implantation de Mini-Europe. Dès lors, les pouvoirs publics auraient plutôt un impact neutre à positif.

D'un autre côté, les éléments soulevés par l'analyse PESTEL (nécessité de changement d'affectation des sols ainsi que lenteur des procédures, de traitement des demandes et dossiers de la Région Flamande) démontrent qu'au niveau régional, les pouvoirs publics peuvent être une contrainte à la relocalisation à cause du fonctionnement de ces institutions.

L'aspect négatif des institutions régionales prend le dessus sur l'aspect neutre à positif des pouvoirs publics communaux. De plus, le conflit entre la Région Flamande et la commune concernant la mise en place d'une ligne de tram peut fortement impacter Mini-Europe qui compte se relocaliser sur un terrain par lequel le tram passerait. Les pouvoirs publics seront donc, dans leur globalité, considérés comme facteur à impact négatif dans le cadre du scénario de Meise.

Comme mentionné précédemment, les pouvoirs publics de la commune de Malines sont favorables à l'implantation de Mini-Europe. Il s'agirait d'un avantage neutre à positif pour Mini-Europe. La simplification du système régional flamand comparé au système plus complexe de la Région Bruxelles Capitale est également un avantage. C'est donc une tendance neutre qui sera prise en compte par rapport aux régulateurs locaux.

Enfin, concernant le Heysel, le problème a déjà été maintes fois abordé dans ce mémoire : les pouvoirs publics de Bruxelles sont une menace pour Mini-Europe. Ils ne soutiennent plus Thierry Meeùs et une lutte entre le propriétaire de Mini-Europe et la ville de Bruxelles est en cours. C'est donc un gros impact négatif qui sera retenu dans le cadre des régulateurs locaux.

6.6 Autres acteurs locaux

Les acteurs locaux à ne surtout pas négliger dans le scénario de Meise, les résidents, pourraient éventuellement se plaindre des nuisances engendrées par l'installation d'une attraction touristique à proximité de leur domicile. Un moyen d'évaluer un impact potentiel est d'étudier la proximité entre le site et des résidences ainsi que la densité de population aux alentours du parc. Une forte densité peut en effet induire une plus grande probabilité de plaintes de riverains perturbés par l'attraction touristique. Une densité moins grande induira un pouvoir de négociation plus faible des résidents locaux. A Meise, il y a une forte concentration d'habitations autour du terrain envisagé par Thierry Meeùs.

En conclusion, l'impact global sera considéré comme négatif de par la forte présence de résidences autour du site. Eric Domb a déclaré que les riverains pouvaient être une source de grands problèmes (par exemple, la circulation intensive due à l'activité touristique incombe aux riverains). Eric Domb a d'ailleurs fait construire une nouvelle route d'accès pour désengorger le trafic du village de Cambron-Casteau.

Pour Malines, les autres acteurs locaux ne devraient pas impacter négativement. Les commerçants sont désireux du développement du tourisme à Malines, tandis que les riverains sont déjà habitués à la présence d'attractions touristiques à proximité de chez eux. C'est donc un impact neutre qui sera ici retenu.

A Bruxelles, les promoteurs du projet NEO, les futurs gestionnaires des centres d'activités de ce projet, les investisseurs et autres peuvent être considérés comme éléments perturbateurs. Les commerces de Bruparck (principalement de la restauration), sont également des éléments perturbateurs car ils sont des concurrents directs de Mini-Europe sur son offre de restauration.

A l'opposé, l'opinion publique a un impact positif sur Mini-Europe. Le public belge soutient le parc miniature. De plus, les Bruxellois ont désormais une opinion négative des pouvoirs publics régissant la ville (politique du piétonnier, etc…).

Mais d'une façon globale, les autres acteurs locaux ont également un impact négatif sur le plateau du Heysel pour Mini-Europe.

6.7. Conclusion

En conclusion, cette analyse stratégique nous a permis d'exposer les avantages et inconvénients de chacun des sites de nos trois scénarios au travers des FCS de localisation. Avant de déterminer quel scénario sera le plus intéressant, il convient d'effectuer une approche marketing afin d'éventuellement envisager un repositionnement de Mini-Europe pour s'adapter à chacun de ces scénarios. Ce n'est qu'après cette seconde analyse que nous serons en mesure de déterminer la viabilité de chaque scénario et l'attractivité de Mini-Europe dans chacun d'eux.

7. Analyse marketing

7.1. Diagnostic marketing de Mini-Europe

7.1.1 Besoin générique et besoin dérivé

Le segment du besoin générique dans lequel Mini-Europe se situe est le divertissement. L'éducation aurait pu être considérée comme besoin générique mais sur un autre marché de référence. Le besoin dérivé correspond à la réponse technologique particulière (le bien) apportée au besoin générique et est aussi l'objet du désir (Lambin & de Moerloose, 2012). La réponse à ce besoin est l'attraction touristique qui est le marché de référence ciblant le divertissement. Il est toutefois important de souligner que les sous-catégories de musées et monuments appartenant à ce marché répondent aux besoins génériques de l'éducation. Dans le cas de Mini-Europe, ces concurrents sont à prendre en compte dans le même marché. On considèrera que ceux-ci répondent également aux besoins génériques du divertissement.

7.1.2 Panier d'attributs

Dans le développement de l'approche marketing, il est important de définir le panier d'attributs de Mini-Europe. Afin de sélectionner les divers attributs du panier de Mini-Europe, une approche théorique ainsi qu'une approche pratique ont été menées.

7.1.3 Sélection théorique des attributs

7.1.3.1 Selon les visiteurs

Cette section traite de la sélection et de la priorisation des différents attributs du panier d'attributs de Mini-Europe. Cette priorisation est dans un premier temps effectuée sur base de leur capacité à attirer un visiteur potentiel pour une attraction touristique. Ensuite, un classement sur base de l'importance de ces attributs du point de vue de dirigeants de parcs de loisirs sera également exposé.

L'analyse complète de la sélection et des classements des attributs importants pour une attraction touristiques est présentée en annexe 19.

En comparant les différents classements des attributs effectués selon les auteurs étudiés, trois attributs se distinguent des autres de par leur fréquence de citation : la **diversité de l'offre, le personnel (qualité des services) et l'accessibilité**. Ensuite quelques autres attributs sont également classés à une haute position même s'ils sont moins souvent cités que les trois précédents : **l'adaptation au climat, la qualité d'offre et la restauration**. D'autres attributs sont ensuite mentionnés par certains auteurs mais ont une importance moindre dans leur classement.

Il est intéressant de reclasser les différents attributs mentionnés selon leur importance en synthétisant les différents classements des auteurs. Quatre niveaux seront proposés : les attributs **indispensables** à toute attraction touristique, les attributs ayant un **impact direct** (pouvant à eux seuls compromettre la décision de visite de la clientèle potentielle), les attributs ayant un **impact indirect** (pouvant en partie contribuer à la décision de visite) et enfin les attributs ayant un **impact secondaire** (leur présence influençant très faiblement la décision de visite).

Les attributs considérés par la plupart des auteurs comme indispensables sont :

- **La diversité de l'offre**
- **La qualité de l'offre**
- **Le personnel**
- **La sécurité**

Ces attributs sont tous indispensables car si la performance de l'un d'entre eux est mauvaise, alors, l'impact sur la fréquentation sera énorme et pourrait immédiatement mettre en péril la viabilité du parc. A titre d'exemple, le parc britannique Alton Towers a éprouvé de grosses difficultés financières après un accident sur l'une de ses montagnes russes en 2015. Ceci prouve bien que ces attributs (dans ce cas-ci, la sécurité) sont indispensables à la survie de l'attraction touristique.

Concernant la deuxième catégorie des attributs à haute importance (qui ne sont pas indispensables mais ayant un impact direct sur la fréquentation), le **renouvellement** est le plus important. Cornelis (2010) a prouvé l'impact très fort sur la fréquentation de nouvelles attractions. Après, **l'adaptation au climat** reste indispensable mais est moins prioritaire que le renouvellement bien que les auteurs le mentionnent plus souvent. **La gestion des attentes** intervient en troisième position. Celle-ci est une problématique très récurrente mais principalement dans les parcs d'attractions mécaniques. **L'accessibilité** est l'attribut suivant. Il est régulièrement cité par les auteurs et reste essentiel. **L'atmosphère** clôt cette catégorie. Cet attribut regroupe deux sous-attributs : l'évasion et l'émotion. Alors que quelques auteurs les distinguent les uns des autres, la majorité les regroupe en un seul.

La troisième catégorie relative aux attributs à impact indirect recense les attributs qu'il ne faut pas négliger car ceux-ci peuvent partiellement influencer la décision de visite. Ces attributs sont **la restauration**, **la propreté**, **l'architecture/design** et **l'interactivité.**

Finalement, les derniers attributs sont ceux qui représentent un impact secondaire pour la fréquentation : ceux-ci sont très peu mentionnés par les auteurs et ne sont pas classés comme étant importants. **Le logement** et **l'expérience éducative** sont les deux attributs présents dans cette catégorie.

En conclusion, les attributs les plus importants du point de vue de la fréquentation d'un parc de loisirs sont l'offre (qualité et diversité), le personnel (qualité des services) et la sécurité. Ce sont les attributs les plus cités par les auteurs, et les plus hauts placés en moyenne dans leur classement respectif.

7.1.3.2 *Selon les managers*

Du point de vue des managers de parcs de loisirs, il est intéressant de constater que la liste est similaire. Pikkemaat & Schuckert (2007) ont interrogé 20 managers de parcs de loisirs en Allemagne, Suisse et Autriche. Ceux-ci ont été amenés à classer 15 attributs préalablement sélectionnés sur base d'une revue de littérature par ordre d'importance. La qualité en général ainsi que la sécurité sont les deux attributs les mieux classés. La diversité de l'offre et l'atmosphère (émotions) sont respectivement troisième et quatrième. En fin de classement se trouvent l'authenticité, la continuité et l'intégration environnementale.

Pikkemaat & Schuckert (2007) ont également interrogé ces managers sur les facteurs d'échec d'un parc de loisirs. Sept facteurs ont été recensés : le mauvais management des ressources humaines (qui confirme l'importance du personnel), une mauvaise évaluation des attentes des visiteurs (qui confirme l'importance de l'offre), une mauvaise gestion du marketing et de l'image de marque du parc (appuyant l'importance de la marque), une mauvaise localisation, un mauvais *pricing* et des coûts masqués (reflétant l'importance du prix), de mauvaises décisions d'investissement (reflétant le risque relatif aux nouveautés et à l'innovation) et le manque *d'entrepreneurship* et "*Know How*" des managers.

7.1.4 Sélection pratique des attributs du panier

7.1.4.1 Selon les visiteurs

Afin de prioriser les différents attributs du point de vue des visiteurs de Mini-Europe, l'approche utilisée est une mesure de l'importance de chacun des attributs présélectionnés après la phase exploratoire. L'importance a été mesurée sur une échelle de 0 à 10 pour chaque attribut retenu. Nonante groupes d'individus de tout profil (respectant les différents segments et leur proportion) en visite à Mini-Europe ont répondu à ce sondage. La moyenne des scores d'importance obtenus pour chaque attribut a permis de classifier, de prioriser par ordre d'importance chacun de ces attributs du point de vue du visiteur. Cette technique est similaire à celle employée par Pikkemaat & Schuckert (2007) avec les managers de parcs mais à une plus grande échelle (90 participants au lieu de 20).

Notons que les résultats obtenus sont relativement proches : les attributs sont tous considérés comme importants. Ceci s'explique par la présélection des attributs qui a été effectuée : seuls

les attributs les plus importants, en regard de la théorie et de la phase d'enquêtes exploratoires (voir annexes numériques) ont été retenus. La gratuité des activités par exemple est un attribut qui a été souligné lors de ces enquêtes exploratoires.

Un double classement est ici présenté : l'un du point de vue des touristes internationaux, l'autre du point de vue des Belges…

Du point de vue des visiteurs belges et des touristes internationaux, les attributs sont priorisés de la sorte :

Touristes internationaux	Belges
1. Propreté (8.60)	1. Propreté (8.70)
2. Qualité de l'offre (8.57)	2. Sécurité (8.47)
3. Personnel (8.36)	3. Atmosphère (8.44)
4. Sécurité (8.17)	4. Qualité de l'offre (8.24)
5. Atmosphère (8.13)	5. Thème (8.15)
6. Thème (8.13)	6. Personnel (8.08)
7. Aspect éducatif (7.92)	7. Transport (8.06)
8. Transport (7.72)	8. Météo (7.67)
9. Paysage (7.72)	9. Paysage (7.62)
10. Météo (7.47)	10. Gratuité (7.59)
11. Interactivité (7.34)	11. Aspect éducatif (7.32)
12. Gratuité (7.13)	12. Interactivité (7.06)
13. Restauration (6.10)	13. Restauration (6.62)

Tableau 12 – Tableau des performances des attributs selon les touristes internationaux et les Belges

On constate quelques légères différences mais dans l'ensemble, la priorisation semble similaire. Pour les visiteurs belges, l'atmosphère a une importance légèrement plus élevée que pour les visiteurs internationaux. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que le Belge est en excursion d'un jour, dans le but de s'évader hors du quotidien. Le « *city-triper* » est déjà dans un environnement immersif en étant en voyage dans un autre pays. L'atmosphère immersive

est donc moins clé au sein de l'attraction touristique, puisque le contexte général est déjà évasif.

Une autre différence notable se situe au niveau de l'aspect éducatif, qui semble plus important pour les visiteurs internationaux que pour les Belges. Les touristes internationaux ont généralement le profil de « *city-tripers* ». Or, généralement, les voyages de type city-trip sont des voyages à vocation culturelle. L'aspect éducatif est donc, en toute logique, plus élevé car ces internationaux sont des individus qui, de base, sont attirés par la découverte, la culture et donc, par des expériences éducatives.

On notera enfin que la qualité de l'offre semble moins importante aux yeux des Belges que pour les internationaux, et que la sécurité est plus primordiale pour les Belges (ceci peut avoir été altéré par les attentats de Bruxelles, renforçant le sentiment de besoin de sécurité).

Le top 3 des attributs importants est donc différent entre les deux segments : les Belges favorisent l'atmosphère et la sécurité par rapport aux internationaux qui préfèrent la qualité de l'offre et le personnel. Mais dans les deux cas, la propreté reste l'attribut le plus important.

Les variations entre ces deux segments sont toutefois très faibles, il faut donc éviter d'en tirer des conclusions hâtives. Avec des différences plus marquées et un plus large échantillon, des conclusions avec plus de certitude auraient pu être présentées.

7.1.4.2 *Selon les managers*

Deux managers d'attractions touristiques ont été abordés afin que ceux-ci identifient et priorisent les attributs les plus importants. Il s'agit de Thierry Meeùs, propriétaire de Mini-Europe, et Eric Domb, président de Pairi Daiza S.A.

Selon Eric Domb, l'essentiel se résume à la qualité de l'offre et l'authenticité de l'attraction touristique. L'offre doit être de qualité dans toutes ses composantes (restauration, propreté, personnel, paysage,…). Eric Domb pense que chacun de ces attributs sont à considérer sur une même échelle, tous sont aussi importants les uns des autres et il est primordial que leur performance soit la meilleure possible. Il précise également que l'attraction doit être ludique, interactive.

Ensuite, il considère la localisation comme certes importante mais pas essentielle. Si l'attraction est suffisamment forte, cela peut contrer la pire des localisations et Pairi Daiza en est un bon exemple.

D'après Thierry Meeùs, l'attribut clé le plus important de Mini-Europe est son authenticité. Mini-Europe est un parc miniature dont le thème est l'Europe. Ces deux éléments en font un parc unique au monde. Les coûts de construction d'un parc miniature sont assez élevés par rapport aux revenus qui peuvent être générés par ce type d'attraction touristique. Ceci explique la faible concurrence directe dans cette catégorie d'attractions touristiques : c'est une importante barrière à l'entrée. De ce point de vue, Mini-Europe n'a pas réellement de concurrent direct (même si de nombreuses attractions touristiques de substitution font concurrence à Mini-Europe également). Et donc, même si Mini-Europe fait face à de la concurrence, l'expérience que le parc miniature propose est totalement inédite par rapport à ses concurrents : rares sont ceux qui pourront comparer deux parcs miniatures (alors que comparer deux musées ou deux parcs aquatiques entre eux est beaucoup plus fréquent).

Dans cette authenticité, Thierry Meeùs mentionne également le thème. Mini-Europe est le seul parc miniature à évoquer l'Europe, et plus précisément l'Union Européenne. En se référençant à l'un des parcs miniatures géographiquement les plus proches de Mini-Europe, à savoir Madurodam, Thierry Meeùs exprime la différence entre les deux au niveau du thème proposé. Madurodam s'articule sur les Pays-Bas (le parc est situé à La Haye). France Miniature se focalise sur la France, Leolandia Minitalia sur l'Italie, MiniaTürk sur la Turquie, etc… Mais aucun parc miniature n'a pour thème l'Europe en général, en se situant qui plus est, dans la capitale de l'Europe (à savoir Bruxelles). Ce thème est donc unique en comparaison aux autres parcs miniatures généralement ciblés sur une région ou un pays. De plus, le thème de l'Union Européenne n'était que peu référencé par les attractions touristiques de Bruxelles jusqu'à récemment. Désormais, avec l'ouverture du Parlamentarium et bientôt de la Maison de l'Europe, Mini-Europe n'aura plus cette exclusivité (quoique les deux attractions mentionnées aborderont principalement l'Union Européenne d'un point de vue historique et politique et non pas d'un point de vue culturel).

La localisation est le deuxième gros attribut mentionné par Thierry Meeùs. Le fait que Mini-Europe soit localisé au pied de l'Atomium est clé. Les deux attractions ont créé une synergie entre elles et dynamisent le plateau du Heysel.

Mais plus encore, c'est aussi la localisation au sein de Bruxelles, ville touristique pour « *city-tripers* » qui est essentielle pour Mini-Europe. Mini-Europe est situé sur le circuit pédestre touristique et inclus dans ceux de de nombreux tours opérateurs. A titre d'exemple, Thierry Meeùs cite le Pavillon Chinois, situé également sur le plateau du Heysel mais qui est beaucoup moins accessible (on ne peut l'atteindre qu'à pied) et isolé des autres attractions et activités du Heysel. L'attraction touristique est bien moins visitée que ses voisins, l'Atomium et Mini-Europe… Un autre exemple cité par Meeùs est le musée Erasme, situé loin du centre et qui peine à attirer les foules. L'exception est le Musée du Train de Schaerbeek. Celui-ci, malgré le fait qu'il soit excentré, semble bien fonctionner, mais Meeùs pense que le public-cible n'est pas le même et que le musée est principalement visité par un public belge et bénéficie d'un effet nouveauté qui devrait se dissiper…

Ce qui amène Thierry Meeùs à évoquer un troisième point essentiel : la diversité de l'offre. Les attractions touristiques comme le Musée du Train ou encore Autoworld fonctionnent notamment parce qu'ils attirent les Belges et les passionnés. Ils ont un segment de marché bien spécifique, on pourrait même parler de niche avec Autoworld et ses expositions ciblant les collectionneurs et passionnés d'automobile. Mini-Europe est beaucoup plus diversifié. Cette attraction touristique convient à toute la famille, mais aussi aux adultes. Les Belges viennent généralement en famille tandis que les visiteurs internationaux viennent sans enfants (profils des « *city-tripers* »). Cette affirmation de Thierry Meeùs a été confirmée lors des deux phases d'enquêtes effectuées au sein du parc miniature dans le cadre de ce mémoire. Le produit est donc relativement diversifié en ciblant plusieurs segments.

Enfin, le marketing clôt la liste des attributs très importants selon Thierry Meeùs. Comme mentionné dans la section ci-dessus, Mr. Meeùs mise beaucoup sur le marketing, en ciblant principalement les touristes internationaux.

Notons également que du point de vue de Thierry Meeùs, la météo est un attribut qui impacte peu une attraction comme Mini-Europe. Selon lui, la pluie est un facteur pouvant affecter une décision de visite. Mais les jours de pluie étant de base peu fréquents et des jours entiers pluvieux très rares, les visiteurs potentiels visitent tout de même le parc en retardant la visite de quelques heures en cas de passage pluvieux. Par contre, la météo peut apporter une valeur ajoutée à Mini-Europe quand il fait beau. En étant l'une des seules attractions touristiques en plein air de Bruxelles, Mini-Europe est fortement bénéficiaire des journées ensoleillées à

l'opposé des musées et autres attractions touristiques couvertes (principaux concurrents de Mini-Europe). Il s'agit donc d'un autre avantage concurrentiel du parc miniature bruxellois.

En conclusion, les quatre attributs clés selon Thierry Meeùs, propriétaire de Mini-Europe, sont par ordre d'importance décroissant :

- L'authenticité de l'offre
- La localisation
- La diversité de l'offre
- Le marketing

7.1.5 Panier final

La fonction de base du service reste le divertissement. A cela s'ajoutent les fonctions nécessaires qui correspondent aux fonctionnalités pouvant être décisive dans le jugement de la performance face à la concurrence. Un score performant pour celle-ci ne débouchera pas sur un produit de meilleure qualité aux yeux du consommateur. Inversement, l'absence ou un mauvais score d'une de ces fonctions entraînera une baisse d'attrait du service. Les fonctions nécessaires retenues, d'après notre analyse, sont la propreté, la sécurité, le personnel et la restauration. Ces attributs ont été fréquemment cités par les auteurs analysés et ont été jugés importants à la fois par les managers et par les visiteurs.

Enfin, les fonctionnalités ajoutées représentent des utilités non liées au service de base (Lambin & de Moerloose, 2012). Seront retenues dans ces fonctions : l'adaptation à la météo, l'aspect éducatif, l'interactivité, la gratuité des activités, l'atmosphère, l'accessibilité en transport, le thème, le paysage et la qualité des maquettes.

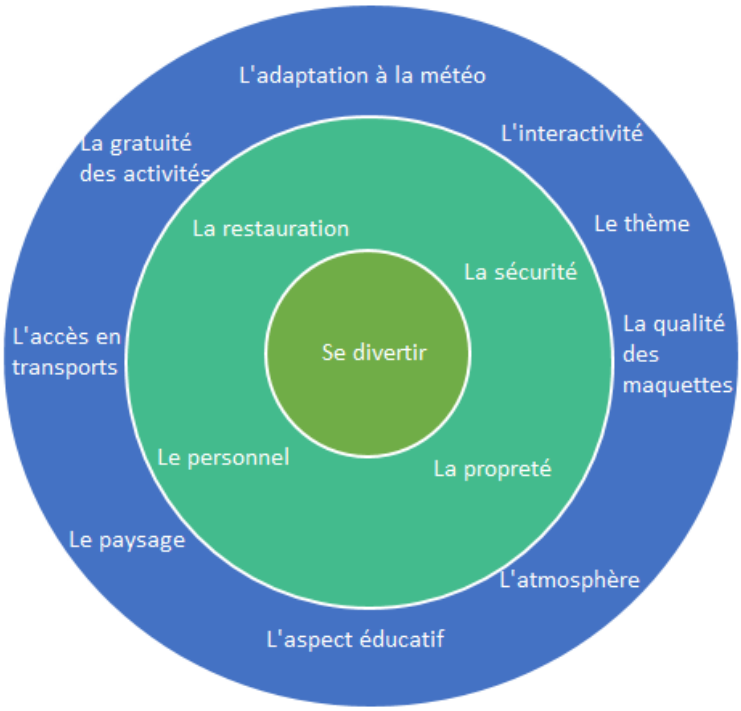


Figure 2 - Panier d'attributs de Mini-Europe

7.1.6 Matrice Importance/Performance

Grâce aux enquêtes réalisées sur le terrain à Mini-Europe, nous avons obtenu des scores d'importance des attributs ainsi que le niveau de performance perçu pour chacun de ceux-ci. Nous avons donc construit la matrice "importance/performance" permettant d'analyser les forces et faiblesses du produit Mini-Europe afin d'en dégager des stratégies d'amélioration.

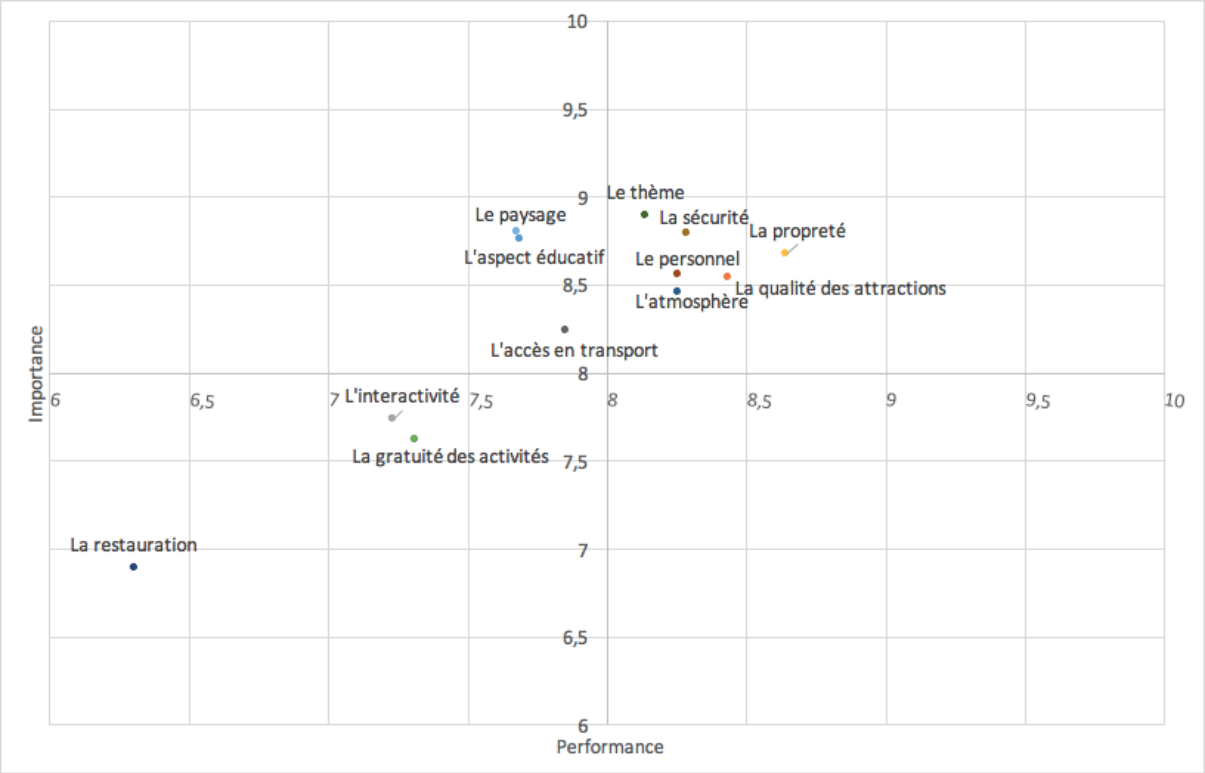


Figure 3 – Matrice importance/performance de Mini-Europe

En dépit de l'apparence diversifiée de cette matrice importance/performance, celle-ci ne contient que des vraies forces. En effet, lors de notre phase de recherche exploratoire de la littérature scientifique, nous avons considéré opportun de ne retenir que les attributs jugés comme importants dans notre présélection. Les enquêtes exploratoires réalisées ont permis de pouvoir classer, par ordre d'importance, tous les attributs qui étaient déjà considérés comme essentiels à ce marché de référence du divertissement.

L'échelle avec l'axe central coupant au point (8;8) a été choisie dans un souci de meilleure visibilité des résultats, les répondants ayant une forte propension à ne considérer que les réponses comprises entre 6 et 10.

Cette terminologie nous permet néanmoins de pouvoir identifier des forces plus importantes que d'autres pour notre analyse. Ainsi, on distinguera les forces **standards** des forces dites **d'excellence**. Les forces standards retenues sont l'interactivité, la gratuité des activités, l'accès en transport, le paysage, l'aspect éducatif et la restauration présentant les attributs les moins importants auprès des répondants. Les forces d'excellence seront celles sur lesquelles il sera important de se focaliser, dans un souci d'amélioration du produit et de la compétitivité face à la concurrence. Ces dernières sont le thème, la sécurité, le personnel, la propreté,

l'atmosphère, la qualité des attractions. Mais puisque la sécurité, le personnel et la propreté sont des fonctionnalités nécessaires et non ajoutées, nous ne ciblerons dans notre analyse que le thème, la qualité des maquettes et l'atmosphère en tant que forces d'excellence.

7.2 Repositionnement : opportunité du développement de la demande

7.2.1 Définition

Le repositionnement est une stratégie de revitalisation (Bettonville, 2015). D'après Mintzberg (1987), le repositionnement consiste en un changement dans le positionnement stratégique dans le but de répondre à un autre environnement de marché.

Ryan et al. (2007) définissent quant à eux le repositionnement comme :

« Une stratégie nécessitant une adaptation consciente de la part d'une entreprise aux variations de l'environnement, impliquant dès lors, des changements fondamentaux dans la valeur de l'offre proposée par celle-ci »

Cette définition correspond au cas de Mini-Europe, qui sera amené à subir des changements dans son environnement (nouvel environnement dans le cadre de la relocalisation du parc miniature).

7.2.2. Analyse théorique

D'après Lambin & de Moerloose (2012), le repositionnement peut s'effectuer de deux façons différentes : l'amélioration du produit ou service, ou l'éducation du consommateur. Pour Mini-Europe, c'est une approche relative à l'amélioration du produit et des services qui sera retenue.

Plusieurs opportunités sont à saisir, selon chaque scénario. Celles-ci sont des opportunités du développement de la demande. Toujours d'après Lambin & de Moerloose (2012), les opportunités à saisir peuvent être de plusieurs types : faiblesse du taux d'occupation ou de pénétration, faiblesse du réseau de distribution ou inadaptation des services.

7.2.3. Cas de Mini-Europe

Pour Mini-Europe, il y a tout d'abord une faiblesse dans le taux d'occupation : les visiteurs visitent irrégulièrement ou rarement Mini-Europe. Ceci est logique pour le segment des visiteurs internationaux, mais cela pourrait être corrigé pour les Belges. C'est notre première opportunité. La seconde opportunité est relative au réseau de distribution. Dans le cas de Meise, il y a un potentiel de marché énorme avec les visiteurs internationaux mais le site n'est pas desservi depuis les zones géographiques souhaitées (centre de Bruxelles). C'est notre deuxième opportunité. Enfin, pour Malines, il n'y aura quasiment plus de visiteurs internationaux. Dès lors, Mini-Europe pourrait mieux s'adapter au public belge. Il s'agit de la troisième opportunité. Ensuite, la restauration reste un critère pour lequel l'offre Mini-Europe n'est pas performante. Une amélioration de cet attribut est envisagée dans notre quatrième opportunité. Pour finir, il est ressorti de nos enquêtes que la marque Mini-Europe pouvait paraître vieillissante aux yeux des visiteurs. L'approche marketing d'une revitalisation de la marque aurait dès lors pu être abordée. Une introduction à cette opportunité est présentée en annexe 17. Les quatre autres opportunités seront analysées ci-dessous.

7.2.3.1 Opportunité n°1 : rétention clientèle belge

Une grande opportunité à saisir pour Mini-Europe est la rétention des visiteurs belges. En effet, ceux-ci ne visitent Mini-Europe que trois fois, en moyenne, dans leur vie : dans leur enfance, en tant que parents et en tant que grands-parents. Dès lors, il serait intéressant de développer un plus haut taux de revisite. Cette opportunité peut s'appliquer dans les trois scénarios puisque les Belges restent un segment visé dans chacun de ceux-ci.

Après réflexion, il est apparu que la mise en place d'évènements pouvait être une façon de faire revenir le visiteur belge. Thierry Meeùs est d'accord sur ce fait mais selon lui cela ne permet que de créer des pics de fréquentation. Il y a certes de la revisite mais pas de fidélité qui se crée. L'effet est donc temporaire. A titre d'exemple, les évènements organisés par l'attraction touristique bruxelloise AutoWorld attirent de fortes foules mais cela n'est, d'après Thierry Meeùs, que périodique.

Dans le cas de Mini-Europe, il est possible de comparer cette attraction avec AutoWorld, les offres étant concurrentes sur Bruxelles. Si cette approche est bénéfique pour AutoWorld, elle peut tout autant l'être pour Mini-Europe. Néanmoins, Autoworld attire des collectionneurs,

des passionnés qui se déplacent spécifiquement pour l'évènement (stratégie de niche). Pour Mini-Europe, il n'y a pas cette stratégie de niche, les évènements doivent cibler le segment belge en général avec des évènements pour tout public.

Pour que les évènements puissent correctement cibler les Belges, il faut que les attributs de ces évènements soient performants pour répondre aux attentes du segment. Ne seront dès lors retenus que les attributs les plus importants. Les évènements tenteront d'être performants sur ceux-ci.

Seront retenus comme attributs jugés importants pour le développement de tels évènements: l'atmosphère, le thème, le paysage et l'aspect éducatif.

Les caractéristiques de l'évènement développé seront la création d'une atmosphère (musique, sons & lumières, costumes, animations,…) particulière, associée au thème de l'Europe (cela peut être une région, un pays, une coutume, une culture….), intégrée dans le paysage ou interagissant avec celui-ci et apportant un aspect éducatif (culturel, historique,...).

Mini-Europe propose déjà des évènements depuis ces dernières années comme la célébration d'Halloween (nouveauté cette année) ou encore « *Mini-Europe by Night* ». Ces concepts d'évènements peuvent être encore plus développés et de nouveaux peuvent aussi être créés.

7.2.3.1.1 Suggestions

Cette section introduira des suggestions de types d'évènements qui pourraient être développés à Mini-Europe en prenant compte de l'analyse effectuée ci-dessus. Ces suggestions sont le reflet de réflexions personnelles et consistent en des exemples mais l'étude de leur viabilité ne fera pas l'objet de ce mémoire.

Un type d'évènement qui pourrait être introduit à Mini-Europe serait un évènement spécial consacré à la bande dessinée. Cet évènement consisterait principalement en la mise en scène de personnages de bande dessinées miniatures au sein des scènes et maquettes du parc. Cette caractéristique principale de l'évènement est en phase avec l'attribut le plus important à savoir la qualité des maquettes.

La présentation des scènes se ferait dans une atmosphère toute particulière. On pourrait imaginer des effets sonores représentant l'univers particulier de la bande dessinée (musique de dessins animées de ces personnages, répliques des personnages, etc…). De plus, des

mascottes des personnages de ces bandes dessinées pourraient accueillir les visiteurs à l'entrée du parc et déambuler dans les allées de celui-ci (Meet & Greet). Cela renforcerait encore la convivialité au sein du parc. L'atmosphère sera donc clé dans l'évènement car elle est considérée comme l'attribut le plus important après la qualité des maquettes.

L'aspect éducatif et l'interactivité qui sont deux autres attributs importants ne seront pas négligés. On pourrait imaginer que l'espace « *Spirit of Europe* » devienne un lieu d'expositions temporaires. Dans le cadre de l'évènement sur la bande dessinée, cet espace pourrait accueillir une exposition interactive sur les héros de bandes dessinées présentés dans le parc. L'exposition serait interactive et éducative et miserait beaucoup sur une atmosphère conviviale (avec mise en place d'effets sonores et lumineux dynamiques).

Le thème est essentiel en tant qu'attribut pour les visiteurs de Mini-Europe. Ici, la thématique de la bande dessinée est un cas typiquement belge, familial, et qui ne dénature pas celle de l'Europe. C'est donc un thème complémentaire qui est proposé. Celui-ci permettrait d'attirer un nouveau segment de niche : les bédéphiles. Du point de vue de la concurrence, Bruxelles est certes déjà dotée d'une attraction touristique ayant pour thème la bande dessinée (CBDB) mais le marché n'en est nullement saturé : la preuve en est la planification de la construction de Spirouland.

D'autres évènements similaires mais avec d'autres thématiques pourraient également être mis en place : le sport (en lien avec le championnat d'Europe de football et les jeux olympiques), la chanson (en lien avec l'Eurovision), les saisons,…

L'évènement suggéré sur le thème de la bande dessinée serait un évènement qui couvrirait l'ensemble d'une saison d'ouverture à Mini-Europe afin de rentabiliser au maximum les frais d'investissements. D'autres évènements plus ponctuels tels que « *Mini-Europe by Night* » (déjà en place), Halloween, Noël, … sont des évènements qui, quant à eux, pourraient être reconduits chaque année. Dès lors, leurs investissements s'étaleraient sur plusieurs saisons.

7.2.3.2 Opportunité n°2 : amélioration de la performance de l'accessibilité en transports

Dans le cas de Meise, la performance de certains attributs jugés comme importants devra être adaptée. Le plus gros problème sera la performance de l'accessibilité en transport. Il est

possible d'estimer la valeur de la performance de cette accessibilité en analysant les scores d'accessibilité calculés dans les scénarios de Meise et du Heysel.

Les scores permettent d'obtenir un pourcentage de la baisse de performance de l'accessibilité de Mini-Europe à Meise. Cette baisse serait de 18,84%. Un score de performance de l'accessibilité en transport de 7,85 avait été obtenu au Heysel.

Cette performance serait réduite à 6,37 à la suite d'une relocalisation à Meise. Ce score de performance peut sembler correct car il est au-dessus de la moyenne de 5 dans le contexte des enquêtes menées. Toutefois, en sortant du cadre de l'analyse marketing, il est évident que l'absence de transport en commun (excepté le bus public) pour rejoindre Meise, alors que les internationaux représentent le segment principal, représentera un impact plus conséquent sur la fréquentation totale. La menace est clairement la perte d'une bonne partie de ce segment. Dès lors, il devient primordial d'améliorer la performance de cet attribut. La solution la plus simple proposée par Thierry Meeùs consiste en la mise en place d'une navette reliant le centre de Bruxelles ou le Heysel à Meise.

Pour déterminer la viabilité d'une telle option, une phase d'enquête quantitative sous forme de questionnaire a été menée afin de dégager le pourcentage de touristes intéressés par Mini-Europe et non-motorisés (ne souhaitant pas emprunter la voiture : que ce soit voiture louée, taxi ou personnelle) prêts à prendre cette navette. L'enquête interroge aussi les touristes quant au prix qu'ils seraient prêts à payer pour cette navette ainsi que la durée maximale du trajet en navette qu'ils sont prêts à accepter pour se rendre à Meise.

L'enquête a révélé que la mise en place d'une navette était tout à fait réalisable. Les visiteurs potentiels seraient prêts à l'emprunter : 89,47% des touristes internationaux et 87,5% des Belges se montrent favorable à cette idée et seraient prêts à prendre cette navette.

De plus, une majorité serait même prête à payer pour une telle navette. Les résultats complets de cette enquête se trouvent en annexe 16.

7.2.3.2.1 Suggestions

Du point de vue de l'aménagement des bus en eux-mêmes, il serait intéressant que ceux-ci participent à l'expérience de Mini-Europe et soient une première introduction à ce qui les attend dans le parc. On pourrait imaginer que l'aspect extérieur du bus soit aux couleurs de

Mini-Europe (logo, mascotte, …). Cela apporterait plus de visibilité à la navette et en même temps permettrait d'avoir de la publicité dans la ville. De plus, l'intérieur des bus pourrait être aménagé de façon à créer une première atmosphère particulière (musique, couleurs, lumières,…). L'aspect éducatif pourrait aussi être abordé avec la diffusion de vidéos à propos de la thématique de l'Europe.

7.2.3.3 Opportunité n°3 : modification du produit pour segment spécifique

Dans le scénario de Malines, la proportion de touristes internationaux visitant la ville est très faible voire inexistante. Dès lors, la clientèle de Mini-Europe serait principalement constituée de Belges. Il faudra dès lors adapter Mini-Europe à ce segment. Le segment des Belges n'est pas fort différent du segment des internationaux sur l'importance accordée aux attributs. Néanmoins, Thierry Meeùs a soulevé le fait que les touristes internationaux sont désireux d'une courte durée de visite (maximum 2 heures) alors que les Belges sont plus enclins à une plus longue durée de visite. Celle-ci peut aussi signifier le développement d'une meilleure rétention du visiteur si le produit vient à se diversifier. En effet, les parcs miniatures en tant que parcs qui présentent uniquement des maquettes ont un faible taux de revisite. Mais un parc miniature comme Madurodam qui propose des activités complémentaires élaborées, autour des maquettes, a un taux de revisite plus important que ses congénères (Omroep West, 2012).

Pour Mini-Europe, il faudrait bien évidemment développer l'offre selon les attributs jugés importants. Les attributs qui seront retenus sont la qualité des maquettes, l'atmosphère, le thème, le paysage, l'aspect éducatif et l'interaction. Les nouvelles activités développées doivent être performantes sur ces attributs.

Une piste très simple pourrait être la redéfinition ou le renouvellement voire le remplacement de l'activité complémentaire "*Spirit of Europe*". Ce renouvellement pourrait également s'appliquer dans le scénario du Heysel.

Pour l'attribut de la restauration, celui-ci est jugé moyennement important pour des attractions touristiques dont la durée de visite n'excède pas la demi-journée. Si Mini-Europe est amenée à allonger sa durée de visite, l'attribut de restauration devrait en toute logique prendre plus d'importance et miser dessus pourrait se révéler être intéressant.

L'objectif de cette diversification est donc d'allonger le temps de visite pour mieux cibler le segment des Belges et en même temps créer une rétention de ceux-ci.

7.2.3.3.1 Suggestions

Pour allonger la durée de visite de Mini-Europe, de nombreuses formules sont possibles, néanmoins, il faut tenir compte du fait que les ressources sont limitées.

Dans un premier temps, le parcours de visite pourrait être rallongé en distançant les maquettes. Entre les maquettes pourraient être développés des paysages qui renforceraient la zone géographique de la maquette. Cela mettrait en avant trois attributs : la qualité des maquettes, le thème et le paysage. Par la même occasion, les maquettes pourraient être ordonnées dans un ordre plus cohérent dans le cas du scénario de Malines (en respectant les frontières de l'Europe). Pour le terrain de Meise, où la parcelle disponible est fort allongée, cette réadaptation du « *lay-out* » et des maquettes serait fort limitée.

L'ajout de panneaux d'informations à proximité des maquettes (ou regroupement de maquettes d'un même pays) allongerait potentiellement le temps de visite et renforceraient l'aspect éducatif du parc pour un faible investissement.

L'ajout de nouvelles animations interactives (on pourrait même imaginer une animation par maquette) impacterait également sur la durée de visite et sur l'attribut de l'interactivité.

Après, l'exposition permanente « *Spirit of Europe* » pourrait être totalement revisitée afin d'en augmenter l'attrait et la durée de visite. La nouvelle exposition doit miser sur un thème fort, une atmosphère, l'aspect éducatif et de nombreuses interactions pour répondre aux préférences des consommateurs. Une piste d'évolution du concept de cet espace d'exposition pourrait être un concept tel que « *Power of Europe* ». Ce concept mettrait en avant les innovations et progrès développés au cœur des pays membres de l'Union Européenne. Ce serait une exposition de valorisation de l'image de l'Union Européenne. La mise en place des dernières technologies au sein de l'exposition est un avantage à considérer.

Comme mentionné dans la suggestion de mise en place d'évènements, cet espace d'exposition pourrait également être destiné à des expositions temporaires et non permanentes.

Enfin, le temps de visite pourrait être allongé avec l'ajout de nouveaux types d'activités (plaine de jeux, cinéma 3D, simulateur de vol, spectacles,…) en cohérence avec le thème de l'Europe. Mini-Europe pourrait s'inspirer de ce que propose le parc miniature Madurodam qui a complètement revu son offre en 2012. Le parc entièrement été rénové et se concentre désormais encore plus sur les Pays-Bas, l'histoire et la culture du pays avec de nombreuses animations interactives outre les maquettes.

7.2.3.4 Opportunité n°4 : adaptation de la performance de l'attribut restauration

Actuellement l'offre de restauration de Mini-Europe se résume en un restaurant self-service et un distributeur de boissons dans le parc. L'activité de restauration n'est, d'après Thierry Meeùs, pas rentable. Cela peut être expliqué par différents éléments : forte concurrence (restaurants de Bruparck mais aussi du centre de la ville de Bruxelles), durée de visite trop courte (en 2 heures, le visiteur n'a pas nécessairement besoin de s'alimenter), mauvais positionnement du restaurant sur le circuit de visite (problème de « *lay-out* » du parc), autorisation des visiteurs d'emporter avec eux dans le parc leur propre nourriture et boissons et enfin l'inadaptation de l'offre de restauration par rapport à la demande des visiteurs.

La restauration a été évaluée comme importante par les visiteurs sondés dans le cadre des enquêtes de ce mémoire (6.30). En raison du comportement des sondés des enquêtes, il peut être considéré que cet attribut a une importance relative. Il en va de même de la performance (6,89) qui certes n'est pas mauvaise mais qui, en comparaison des scores de performances des autres attributs, est le plus faible.

Deux choix s'opèrent pour Thierry Meeùs : l'amélioration de la performance de son offre de restauration ou l'adaptation de l'offre aux demandes de la clientèle. Les tentatives déjà mises en place par le passé afin d'améliorer la performance du restaurant du parc se sont toutes révélées être infructueuses étant donné la présence des restaurants de Bruparck (mais aussi la restauration dans le centre-ville de Bruxelles) et la courte durée de visite qui n'incite pas les visiteurs à s'y restaurer. C'est donc la seconde piste qui sera ici retenue.

Notons que le choix de la suppression de toute offre de restauration au sein du parc est selon Thierry Meeùs à exclure : les groupes demandent généralement des espaces de restauration et le parc se doit d'offrir au moins une aire couverte en cas d'intempéries.

D'après les enquêtes exploratoires menées, ce qui conviendrait le plus aux visiteurs est une offre de restauration d'en-cas. Des produits tels que des glaces, des popcorns, autres friandises et boissons rafraichissantes constitueraient une offre amplement suffisante. Ce sont donc des points de vente de snacks (moins coûteux à l'exploitation qu'un restaurant) qui seraient à encourager. Il faudrait positionner ces points de vente à des endroits stratégiques sur le circuit de visite du parc. Actuellement, le distributeur se situe en début de parcours et le restaurant à la fin. Il serait plus stratégique de positionner un point de vente en milieu de visite.

Si Mini-Europe reste au Heysel, le réagencement du parcours (« *lay-out* ») s'avèrera fort coûteux comparé aux bénéfices que la mise en place d'un point de vente intermédiaire engendrerait. Il n'est pas non plus dans les plans de Thierry Meeùs de fermer son restaurant dont toute l'infrastructure est en place depuis des années et qui emploie plusieurs personnes. Par contre, dans les deux autres scénarios, toute la configuration du parc peut être refaite sans engendrer de gros frais supplémentaires (en comparaison avec une situation dans laquelle le parc serait relocalisé en gardant la même configuration). Le restaurant ne serait dès lors pas reconstruit et un point de vente de style snack pourrait alors être établi en milieu de parcours. Cela permettrait d'adapter l'offre de restauration à la demande des visiteurs d'une attraction touristique de deux heures. Plus encore, dans le scénario de Malines, Technopolis dispose déjà d'un restaurant. Dès lors, Mini-Europe ne devrait plus proposer qu'un unique point de vente de snack et une synergie serait développé entre les deux attractions touristiques pour l'offre de restauration.

8. Analyse comparative des scénarios

Afin de pouvoir comparer les différents scénarios, une analyse SWOT pour chacun des scénarios a été construite. Ensuite, un tableau récapitulatif reprenant l'ensemble des FCS va être dressé. Enfin, une priorisation des scénarios sera suggérée…

8.1 Analyse SWOT

Cette analyse SWOT reprend les éléments identifiés par les analyses PESTEL, du Diamant de Porter et des FCS de chacun des scénarios. Les opportunités détectées dans l'approche marketing seront également incluses…

8.1.1 Meise

Opportunités	Menaces
• Partenariat attractions touristiques associées au thème de l'Europe • Développement de l'offre (thème) pour atteindre de nouveaux segments de marché. • Amélioration de la rétention client (événements) • Redéfinition complète des attractions de soutien. • Amélioration de l'accessibilité en transports (mise en place d'une navette)	• Déclin de l'attrait de l'image de l'Europe • Chute du tourisme bruxellois : contexte d'insécurité suite aux attentats • Mise en place d'une ligne de tram sur le terrain occupé • Perte d'un segment de marché (touristes internationaux)
Forces	**Faiblesses**
• Forte présence marketing sur le marché • Authenticité	• Produit vieillissant • Absence sur les circuits touristiques • *Lay-out* longitudinal

Tableau 13 - Analyse SWOT de Meise

Les gros changements à noter en comparaison de l'analyse SWOT de Mini-Europe présentée en première partie de ce mémoire sont liés à la localisation. Notons d'abord l'apparition d'une faiblesse majeure : l'absence sur les circuits touristiques. Cela signifie que Mini-Europe à Meise aura beaucoup plus de mal à attirer les touristes internationaux jusqu'à Meise (mauvaise accessibilité en transports en commun, perte de contrats avec les organisateurs de visites guidées comme *Hop-On Hop-Off*, localisation isolée des autres attractions touristiques, etc…).

Cette faiblesse permet toutefois d'en dégager une opportunité en améliorant l'accessibilité du parc miniature en transports en commun avec la mise en place d'une navette depuis le centre de Bruxelles. De plus, si Thierry Meeùs est amené à reconstruire Mini-Europe, il a la possibilité de réagencer l'infrastructure complète de son parc et donc de rehausser la performance de nombreux FCS/attributs (comme son offre de restauration, le paysage, etc…).

Néanmoins, alors que la menace du projet NEO n'est plus présente, la menace de la mise en place d'une ligne de tram sur le terrain occupé à Meise par Mini-Europe pourrait s'avérer être très problématique. C'est une autre grosse menace, dépendant également des pouvoirs publics. Cette menace est aussi forte en termes d'impact que le projet NEO lui-même (les deux menaces impliquent la fermeture du parc). Cependant, le projet n'est ici qu'à l'étude, contrairement au projet NEO qui lui a déjà été validé.

8.1.2 Malines

Opportunités	Menaces
• Développement de l'offre (thème) pour atteindre de nouveaux segments de marché. • Amélioration de la rétention client (événements) • Redéfinition complète du *« lay-out »* du parc et des attractions de soutien • Adaptation de l'offre au segment des visiteurs belges	• Perte d'un segment de marché (touristes internationaux) • Déclin de l'attrait de l'image de l'Europe
Forces	**Faiblesses**
• Authenticité • Synergie avec Technopolis	• Produit vieillissant • Absence sur les circuits touristiques internationaux • Absence de partenariat avec grands Tours opérateurs • Offre inadaptée à la rétention de consommateurs

Tableau 14 - Analyse SWOT de Malines

La force nouvelle, si Mini-Europe est implanté à Malines, est la forte synergie qui sera développée avec l'attraction Technopolis. Le directeur général de Technopolis ayant lui-même proposé à Thierry Meeùs d'y implanter son parc miniature, il est facile d'en déduire que c'est afin de développer de fortes synergies, une complémentarité entre les deux attractions qui seraient situées côte à côte.

8.1.3 Heysel

Opportunités	Menaces
• Partenariat attractions touristiques associées au thème de l'Europe • Développement de l'offre (thème) pour atteindre de nouveaux segments de marché. • Amélioration de la rétention client (événements)	• Projet NEO ou autre projet • Déclin de l'attrait de l'image de l'Europe • Chute du tourisme bruxellois: contexte d'insécurité suite aux attentats
Forces	Faiblesses
• Localisation sur le plateau du Heysel • Forte présence marketing sur le marché • Authenticité	• Produit vieillissant • Attractions de soutiens inadaptées

Tableau 15 - Analyse SWOT du Heysel

Comme présentée précédemment dans la section de l'analyse de l'entreprise Mini-Europe, l'analyse SWOT du scénario au Heysel démontre que l'entreprise est prospère mais pas hors d'atteinte de tout danger venant de son environnement. Les forces de l'entreprise sont nombreuses mais pourraient disparaître au vu des menaces présentes. L'authenticité du produit avec principalement son thème l'Europe, est menacé par ce déclin d'engouement pour l'Europe. De plus, le Parlamentarium et la future Maison de l'Europe diminuent l'aspect unique de la thématique dans la capitale européenne.

Si Mini-Europe venait à poursuivre au Heysel, de nouvelles forces devraient pouvoir compenser les menaces et faiblesses inhérentes au site bruxellois.

8.2. Tableau comparatif

Les différents FCS des trois scénarios sont repris dans le tableau ci-dessous. Les FCS relatifs à la localisation ainsi que deux autres FCS jugés importants et variables d'une localisation à l'autre sont ici présentés. Les autres FCS (ou attributs) abordés ne sont pas repris car ils ne varient pas d'un scénario à l'autre.

	Pénétration de marché	Accessibilité en transports	Intensité concurrentielle	Synergie entre concurrents	Zone à risque	Pouvoirs publics	Autres acteurs locaux	Restauration	Marketing
Scénario 1 Meise	308 452	-	+	-	--	-	-	+	+
Scénario 2 Malines	115 970	--	-	+	0	0	0	+	?
Scénario 3 Heysel	365 000	++	+	++	--	--	0	--	++

Tableau 16 – Tableau comparatif de l'influence des FCS pour les trois scénarios (++/vert foncé = impact très positif, +/verte = impact positif, 0/blanc = impact neutre, -/rouge = impact négatif, --/rouge foncé = impact très négatif, ? = impact inconnu)

Le FCS de la taille de marché n'est néanmoins pas pris en compte dans notre analyse de comparaison car la fréquentation estimée est un meilleur indicateur (car plus précise). L'accessibilité en transports et la synergie entre concurrents sont d'ailleurs des FCS qui ont permis d'estimer la fréquentation annuelle selon chaque scénario. Les autres FCS sont toutefois également à prendre en compte même si la fréquentation annuelle estimée est l'indicateur de viabilité principal (Clavé, 2007).

Nous avons ajouté aux FCS de localisation la restauration et le marketing. La restauration est une faiblesse actuelle de Mini-Europe et se révèle être une opportunité éventuelle pour les scénarios de relocalisation. Ensuite, une base de présence marketing est déjà effective à Bruxelles. Relocaliser Mini-Europe signifierait la perte de cette base. En vue de l'importance du marketing d'après Thierry Meeùs, nous avons jugé pertinent d'introduire ce FCS dans notre tableau comparatif.

On notera rapidement que le facteur de viabilité économique, la fréquentation annuelle estimée, semble bonne pour Meise : Thierry Meeùs a confirmé que la relocalisation était économiquement viable avec une fréquentation de 308 452 visiteurs par an. Par contre, à Malines, sans modification importante des infrastructures (adaptation réduite de celles-ci à une plus faible fréquentation), la viabilité de la relocalisation n'est que très peu viable.

Le Heysel reste la meilleure option du point de vue de la fréquentation. Cependant, d'autres FCS de localisation sont très peu performants : il s'agit des pouvoirs publics et de la zone à risque. Le facteur de zone à risque impacte sur la fréquentation, mais uniquement de façon

temporaire. Par contre, les pouvoirs publics n'affectent pas la fréquentation, mais sont une réelle menace. Rester au Heysel est un pari risqué car les alternatives de relocalisation ne seront peut-être plus d'actualité le jour où le projet NEO se concrétisera. De plus, les conflits avec les pouvoirs publics peuvent toujours évoluer vers un autre type de projet même si NEO ne voit finalement pas le jour. Tant que Thierry Meeùs ne dispose pas de ses propres terrains à Bruxelles, les pouvoirs publics resteront une grande menace. Notons également que la restauration n'est pas rentable et il est difficile d'améliorer cela sans grand changement structurel, ce qui n'est pas vraiment possible au Heysel (cela nécessiterait de réaménager entièrement la configuration du parc). Cependant, ce critère n'est pas le plus important.

Meise dispose d'un avantage sur Malines : une fréquentation permettant à la relocalisation d'être viable. Mais Meise est une situation qui peut se révéler semblable au Heysel : les pouvoirs publics poseront toujours problème, même si l'ampleur est moindre. La synergie avec d'autres attractions serait moins performante que dans les autres scénarios, mais cela impacte peu au final dans la fréquentation. Mini-Europe pourrait également être confronté aux riverains de la Commune de Meise, ce qui ajouterait de nouvelles contraintes à Thierry Meeùs. De par la proximité avec Bruxelles, le FCS de zone à risque reste aussi négatif, mais le marketing déjà en place dans la capitale serait toujours bénéfique au parc ; de plus, la restauration pourrait être améliorée.

Enfin, Malines souffre d'un énorme problème : un manque flagrant de fréquentation potentielle avec la perte du segment des touristes internationaux. Mais à l'opposé, Thierry Meeùs ne serait plus confronté aux pouvoirs publics. Du point de vue de la concurrence, celle-ci serait plus forte non pas du point de vue des attractions malinoises entre elles, mais du point de vue des villes touristiques belges entre elles. Malines souffre de la concurrence de villes belges plus touristiques (Gand, Bruges, Bruxelles et Anvers) et dès lors attire beaucoup moins de visiteurs internationaux. La synergie éventuelle avec Technopolis ne sera pas suffisante pour contrecarrer cet effet. Du point de vue de la zone à risque par contre, Mini-Europe ne serait plus réellement affecté par les menaces d'attentats qui sont principalement dirigées vers la capitale de Bruxelles. Enfin, Mini-Europe pourrait comme à Meise réadapter son offre de restauration mais perdrait sa position marketing actuellement en place à Bruxelles (visant le segment des touristes internationaux).

9. Conclusion

La relocalisation de Mini-Europe est un sujet complexe. La viabilité économique de la relocalisation se mesure principalement par la fréquentation estimée du parc sur son nouvel emplacement.

Mini-Europe est une attraction touristique qui dépend principalement du marché du tourisme international à Bruxelles. Même si le parc miniature peut se permettre de ne pas dépendre de la synergie directe créée avec l'Atomium, il ne peut se priver de son segment de clientèle principal.

Pour Thierry Meeùs, l'idéal serait bien évidemment de pouvoir prolonger sa concession d'occupation de terrain et de continuer à exploiter Mini-Europe sur le plateau du Heysel. Mais une relocalisation forcée n'est cependant pas à exclure.

Une relocalisation dans la commune de Meise est certes viable mais pas optimale. À Meise, Mini-Europe serait également confronté à des menaces liées au contexte politique et de surcroît subirait une baisse notable de sa fréquentation notamment à cause de l'éloignement des circuits touristiques. Si Thierry Meeùs est amené à devoir relocaliser son parc ailleurs, Meise semble être la piste la plus favorable : la relocalisation y serait viable à condition qu'une navette soit mise en place depuis le plateau du Heysel afin de maintenir les segments déjà ciblés. Avec la mise en place de cette navette, la fréquentation estimée du nouveau site serait décente (au-dessus de 300 000 visiteurs) et donc la relocalisation serait économiquement viable puisque la fréquentation est un bon indicateur de succès économique d'une attraction touristique.

La piste de Malines est beaucoup moins intéressante. Mini-Europe perdrait de nombreux visiteurs et devrait se repositionner complètement afin de cibler uniquement un public belge. Cela nécessiterait des investissements supplémentaires non négligeables car il faudrait pouvoir s'adapter à ses besoins spécifiques et développer une plus forte rétention de la clientèle. Notons toutefois que les pouvoirs publics ne seraient plus une contrainte pour Thierry Meeùs qui devrait pouvoir exploiter son attraction touristique en toute quiétude. Mais cette relocalisation n'est que peu viable : la fréquentation du parc miniature, dans sa forme actuelle, y serait insuffisante.

En conclusion, Mini-Europe a tout intérêt à rester sur le plateau du Heysel. Mais néanmoins, pour pouvoir faire face à l'évolution du marché compétitif du tourisme bruxellois, Thierry Meeùs devra investir dans ses infrastructures afin de ne pas stagner et de sortir de la phase de maturation. De nombreuses opportunités s'offrent à lui afin d'améliorer le design général du parc. Le repositionnement de Mini-Europe selon ces opportunités permettrait à l'attraction touristique de renforcer sa position sur le marché touristique. En renforçant sa position, Thierry Meeùs aura dès lors un plus grand pouvoir de négociation vis-à-vis des pouvoirs publics bruxellois.

10. Limitations

Tout d'abord, une première limitation est le manque de ressources pour pouvoir développer un projet abouti. De par le manque de temps et d'effectifs, nous n'avons pas pu développer, comme initialement souhaité, un modèle complet d'optimisation. Ce modèle aurait permis de déterminer avec plus de précision la viabilité de chaque scénario ainsi que l'investissement idéal requis pour chacun des attributs afin que la relocalisation soit un succès. Ce modèle aurait pu prédire une estimation de la fréquentation. De plus, nous n'avons pas pu effectuer une analyse financière de la relocalisation comme initialement désiré. Notre promoteur nous a redirigés vers des objectifs plus réalisables.

Une contrainte non négligeable aura été l'évolution constante des projets de Thierry Meeùs. De nouvelles opportunités sont apparues au cours de notre période de recherche tandis que d'autres se sont révélées impraticables. Ces changements de dernière minute ont eu leur répercussion sur ce mémoire.

Dans le cadre de nos enquêtes, le nombre de répondants est limité et ce à cause du manque d'effectifs et de moyens. Les pourcentages obtenus se basent donc sur un nombre limité de répondants. De plus, le contexte actuel succédant aux attentats de Bruxelles a fortement affecté les enquêtes. Les résultats obtenus ont pu se révéler biaisés par ces évènements inattendus.

Ensuite, une autre limitation provient des informations que nous avions à disposition. Par un manque de temps et d'effectifs, nous n'avons pu obtenir que des ordres de grandeur pour les divers FCS et attributs, et non des chiffres précis.

Après, nous avons tenté de prendre contact avec la direction de Technopolis afin de pouvoir effectuer une interview mais ceux-ci n'ont malheureusement pas donné suite à nos nombreuses prises de contact.

Enfin, le modèle développé au cours de ce mémoire est un modèle spécifique à Mini-Europe. Il ne peut être dupliqué tel quel pour d'autres attractions touristiques mais il peut cependant servir de base à l'élaboration d'autres modèles.

11. Bibliographie

Ahmadi, R. (1997), "*Managing Capacity and Flow at Theme Parks*", Operations Research, Vol. 45, No 1, pp. 1-13.

Anderson, Maxwell L. (2004), *« Metrics of success in art museums »*, Paper Commissioned by Getty Leadership Institute, Getty Foundation, Los Angeles.

Bettonville, E. (2015), « *Mesurer une stratégie de repositionnement: Cas Miss Dior »,* Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, Prom. : Bartier, A-L.

Bieger, T. et al. (1998), *« Anforderungen an Attraktionspunkte im internationalen Sight-Seeing Tourismus – Resultate einer explorativen Delphi-Studie »,* IDT, St. Gallen University.

Bigné, J. E. & al. (2005), "The theme park experience: An analysis of pleasure, arousal and satisfaction", Tourism Management, Vol. 26, No 6, pp. 833-844.

Bovy, M. & Lawson, F. (1998), *"Tourism and Recreation Handbook of Planning and Design"*, Oxford Architectural Press, 2ème édition, Oxford.

Brouwer, A. et al. (2004), *« The firm relocation decision: An empirical investigation »*, Annals of Regional Science, Vol. 38, No 2, pp. 335–347.

Bulut, Z. & Yilmaz, H. (2006), *"Miniature parks and the Sample of Miniatürk"*, Journal of Applied Sciences, Vol. 6, No 1, pp. 62-65.

Cao, J. (2011), *« A Case Study on Shanghai Disneyland – Project: The third Disneyland in Asia »*, University of Central Lancashire, Prom : Mcgrath, M.

Carrincazeaux, C. *et al.* (2014), *« Délocalisations : les enseignements d'une analyse régionale »*, Revue d'Économie Régionale & Urbaine, Vol. 3, No 3, pp. 443-469.

Chassé, S. (1993), "*Les parcs thématiques et le tourisme*", Téoros, Vol. 12, No 3, pp 2.

Clavé, S. (2007), « *The Global Theme park Industry* », CABI, 1ère edition, Cambridge.

Clavé, S. (2010), "*Leisure parks and destination redevelopment: the case of Port Aventura, Catalonia*", Journal of Policy research in Tourism, Leisure and Events Vol. 2, No 1, pp. 66-78.

Colleyn, M. (2015), « *Piétonnier: Une étude confirme l'absence d'impact positif pour les commerçants* », En ligne http://www.lalibre.be/regions/bruxelles/pietonnier-une-etude-confirme-l-absence-d-impact-positif-pour-les-commercants-5630eaea3570e5f527fabc35

Cornelis, P. (2010), "*Impact of new attractions on theme park attendance*", Worldwide Hospitality and Tourism Themes, Vol. 2, No 3, pp. 262 - 280.

Choi, K. (2012), "*Disneyfication and localisation: The Cultural Globalization Process of Hong Kong Disneyland*", Urban Studies, Vol. 49, No 2, pp. 383-397.

Dong, P. & Yee-Man Siu, N. (2012). *« Servicescape elements, customer predispositions and service experience: The case of theme park visitors »*, Tourism Management, Vol. 36, pp. 541-551.

Dunne, G. et al. (2011), *« Towards a decision-making model for city break travel »*, International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research, Vol. 5, No 2, pp. 158-172.

Forgeur, L. (2009), "*La communication sur le segment des 8-12 ans : Le cas de Walibi*", Louvain School of Management, Université Catholique de Louvain, Prom : de Moerloose, C.

Geissler, G. & Rucks, C. (2011), « *The overall theme park experience: A visitor satisfaction tracking study* », Journal of Vacation Marketing, Vol. 17, No 2, pp. 127–138.

Guillar, A. & Roussel, J. (2011), « *Décision de délocalisation et maîtrise des risques de capital humain : le cas des services financiers* », Revue d'économie financière, Vol. 4, No 104, pp. 165-178.

Guanglin, H. (2013), "*A Research review on Theme parks*", Business & Management Research, Vol. 2, No 4, pp. 83-87.

Haahti, A. & Yavas U. (2004), *« A multi-attribute approach to understanding image of a theme park",* European Business Review, Vol. 16, No 4, pp. 390 – 397.

Het laaatste Nieuws (2015), « *Plantentuin breekt record: 20.000 extra bezoekers in 2014* », En ligne http://www.hln.be/regio/nieuws-uit-meise/plantentuin-breekt-record-20-000-extra-bezoekers-in-2014-a2181410/

Johnson, G. et al. (2011), "*Stratégique*", 9ème édition, Pearson Educative France, Paris.

Kaak, K. (2011), *« Theme Park Development Costs: Initial Investment Cost Per First Year Attendee – A Historic Benchmarking Study »*, Rosen College of Hospitality Management, University of Central Florida.

Kawamura, S. & Hara, T. (2010) "*A historical perspective and empirical analysis on development of theme parks in Japan*", Worldwide Hospitality and Tourism Themes, Vol. 2, No 3, pp.238 – 250.

Keller, K. (1999), "*Effective Long-Run Brand Management: Brand Reinforcement and Revitalization Strategies*," California Management Review, Vol. 41, No 3, pp. 102-124.

Kim, S. and Song, H. (1998), *"Analysis of inbound tourism demand in South Korea: a cointegration and error correction approach"*, Tourism Analysis, Vol. 3, No 2, pp. 24-41.

La Libre (2016), « *Depuis les attentats de Bruxelles, les touristes se font désirer* », En ligne http://www.lalibre.be/actu/belgique/depuis-les-attentats-de-bruxelles-les-touristes-se-font-desirer-57055be035702a22d6205184

Lacour, C. (1998), *"La Lorraine mise en examen : 1946-1998"*, Groupe lorrain de sciences politiques, 1ère édition, Metz.

Lambin, J-J. & de Moerloose, C. (2012), *"Marketing stratégique et opérationnel: Du marketing à l'orientation-marché"*, 8ème edition, Dunod, Paris.

Lanquar, R. (1991), *"Les parcs de loisirs"*, 1ère édition, Presses Universitaires de France, Paris.

Le Soir (2013), « *Mini-Europe et Océade resteront au Heysel jusqu'à fin 2016* », En ligne http://www.lesoir.be/268893/article/actualite/regions/bruxelles/2013-06-25/mini-europe-et-oceade-resteront-au-heysel-jusqu-fin-2016

Leleykian, L. (2015), "*Déclin et chute de l'Union européenne*", En ligne http://www.huffingtonpost.fr/laurent-leylekian/crise-migrants-europe_b_8080872.html

Lemesre, M. (2015), « *Plateau du Heysel : les victimes du projet Néo* », En ligne http://marionlemesre.be/plateau-du-heyselles-victimes-du-projet-neo/

Lhuillier, V. (2014), « Le projet Néo devient Européa: voici les premières images », En ligne http://www.lesoir.be/529390/article/actualite/regions/bruxelles/2014-04-25/projet-neo-devient-europea-voici-premieres-images

Luiz, M., et al. (1996) « *Expert Systems in Tourism Marketing* », 1ère édition, Routledge, Londres.

McClung, G. (1990), ”*Theme park selection Factors influencing attendance*”, Tourism Management, Vol. 12, No 2, pp. 132-140.

Martin, C.A. and Witt, S.F. (1989), *“Forecasting tourism demand: a comparison of the accuracy of several quantitative methods”*, International Journal of Forecasting, Vol. 5, No 1, pp. 7-19.

Masquelier, J-P. (2009), “*Les musées et leurs visiteurs en Communauté française”*, Observatoire des politiques culturelles, Ministère de la Communauté française, Namur.

Matusitz, J. (2010), “*Disneyland Paris: a case analysis demonstrating how glocalization works*”, Journal of Strategic Marketing, Vol. 18, No 3, pp. 223-237.

Milman, A. (2001), «*The future of the Theme park and Attraction Industry; A management Perspective* », Journal of Travel Research, Vol. 40, No 2, pp. 139-147.

Milman, A. (2009), “*Evaluating the guest experience at theme parks: An empirical investigation of key attributes*”, International Journal of Tourism Research, Vol. 11, No 4, pp. 373-387.

Milman, A. (2010), "*The global theme park industry*", Worldwide Hospitality and Tourism Themes, Vol. 2, No 3, pp. 220 - 237.

Mills, S.F. (1990), “*Disney and the promotions of synthetic worlds*”, American Studies International, Vol. 28, No 2, pp. 66-80.

Mintzberg, H. (1987), *« The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy »,* California Management Review, Vol. 30, No 1, pp. 11-24.

Meeùs, E. (2002), *« Hors des sentiers battus : Du Kivu à Walibi »*, 1ère édition, Clepsydre Editions, Beersel.

Omroep West (2012), « Madurodam populair na heropening », En ligne http://www.omroepwest.nl/nieuws/1857105/Madurodam-populair-na-heropening

Paindavoine, I. & Franciaux, P. (2004), *« Portrait socio-économique du secteur muséal en Communauté française »*, Observatoire des politiques culturelles, Communauté française, Namur.

Pearce, P.L., (1988). « *The Ulysses Factor: Evaluating Visitors in Tourist Settings*. », 1ère édition, Springer-Verlag, New York.

Pikkemaat, B. & Schuckert, M. (2007), *« Success factors of theme parks - An exploratory study »*, Tourism, Vol. 55, No 2, pp. 197-208.

Région de Bruxelles Capitale (2014), « *Rapport annuel de l'Observatoire du tourisme à Bruxelles* », En ligne http://visitbrussels.be/bitc/static/front/img/db/pdf_34884.pdf

Roest, H. & Pieters, R., (1997), "*The Nomological Net of Perceived Service Quality*", International Journal of Service Industry Management, Vol. 8, No 4, pp. 336-351.

Ryan, P. & al. (2007), *« A Framework for a Strategic Repositioning Strategy: A Case Study of Bulmers Original Cider »*, Irish Academy of Management, Vol. 28, No 1, pp. 81-102.

Salamat Ullah Bhuiyan, S. M. & Banik, S. (2013), *« Amusement Marketing: A Few Dimensions of Amusement Parks* », IJBIT, Vol. 7, No 1, pp. 36-42.

Schmitz, L. (2012), *« Quel futur pour Mini-Europe et Océade ? Un diagnostic stratégique de deux attractions touristiques »*, Louvain School of Management, Université Catholique de Louvain, Prom : Vaes, A.

Stadbestuur Mechelen (2015), « *Mechelen zit in de lift bij toeristen* », En ligne http://www.mechelen.be/press/11724/mechelen-zit-in-de-lift-bij-toeristen.html

Thach, S. & Axinn, C. (1994), "*Patron Assessments of Amusement park Attributes"*, Journal of Travel Research, Vol. 32, No 3, pp. 51-60.

Thibault, H. (2015), « *153 usines chinoises priées de laisser respirer Mickey* », En ligne http://www.lemonde.fr/m-actu/article/2015/09/17/payant-partageable-153-usines-chinoises-priees-de-laisser-respirer-mickey_4760327_4497186.html

Vandermotten, V. (2005), "Les musées : opération de séduction auprès des jeunes", Solvay Business School, Université Libre de Bruxelles, Prom : .Baeyens, J-P.

Van Dijk, J. & Pellenbarg, P-H. (2000), *« Firm relocation decisions in the Netherlands: An ordered logit approach »*, Papers in Regional Science, Vol. 79, No 2 , pp. 191–219.

Van Wissen, L. (2000) « *A micro-simulation model of firms: Applications of concepts of the demography of the firm.* » Papers in Regional Science, Vol. 79, No 2, pp. 111–134.

Waltl, C. (2006), "*Museums for visitors: Audience development - A crucial role for successful museum management strategies",* Présenté à la conference d'Intercom en 2006. En ligne http://www.intercom.museum/documents/1-4waltl.

Weiermair, Pechlaner & Bieger (2006), *« Time shift, Leisure and Tourism – Impacts of time allocationon succesfull products and services »*, Erich Schmidt Verlag, 1ère édition, Berlin.

Wong, K. K. F. & Cheung, P. W. Y. (1999). « *Strategic theming in theme park marketing* ». Journal of Vacation Marketing, Vol. 5, No 4, pp 319-332.

Annexes

Annexe 1 : Outils Stratégiques

L'analyse des **5 forces (+1) de Michael Porter** est une analyse de l'attractivité d'une industrie. Cette analyse se base sur l'intensité concurrentielle au sein de ladite industrie. La concurrence inclut ici tout élément qui impacte la capacité d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel : le degré de liberté stratégique y est limité. Les cinq forces impactant cette capacité à obtenir un avantage concurrentiel sont la menace d'entrants potentiels, la menace de substituts, le pouvoir de négociation des acheteurs, le pouvoir de négociation des fournisseurs et l'intensité de la concurrence entre les acteurs déjà en place. (Johnson et al. 2011).

Selon Johnson et al. (2011) la localisation des activités d'une entreprise peut être un avantage concurrentiel clé. Porter a développé un outil appeler **le diamant de Porter** dont le but est de démontrer que l'origine géographique d'une firme permet d'obtenir des avantages concurrentiels basés sur quatre facteurs : les facteurs spécifiques, la demande locale, la stimulation mutuelle, la concurrence & la stratégie et la structure des industries.

Les facteurs spécifiques sont des facteurs propres à la localisation tels que par exemple le multilinguisme des Suisses (avantage dans le secteur bancaire) ou encore la disponibilité de main-d'œuvre à bas prix en Chine.

La demande locale peut être très spécifique et sophistiquée. Cela peut permettre d'atteindre des marchés inédits et obtenir un gros avantage concurrentiel.

La stimulation mutuelle consiste en la synergie entre entreprises de différentes industries mais qui sont interdépendantes entre elles. La présence de ces industries interdépendantes dans une même région permet également d'obtenir un avantage concurrentiel.

La concurrence, la stratégie et la structure des industries peuvent affecter également le succès d'une entreprise dans une région particulière. L'interaction concurrentielle au sein d'une même région peut être bénéfique aux entreprises (au Japon par exemple la forte concurrence locale a permis le succès de nombreuses firmes).

Une **analyse SWOT** est une analyse qui présente les forces (Strenghts) et faiblesses (Weaknesses) de l'organisation vis-à-vis de ses capacités stratégiques (les facteurs internes) ainsi que les opportunités (Opportunities) et menaces (Threats) auxquelles l'organisation est confrontée dans son environnement (facteurs externes). Elle permet de déterminer si les forces et faiblesses peuvent faire face aux menaces, ou si elles sont capables de créer les opportunités à saisir (Johnson et al. 2011).

Annexe 2 : Classification

Parcs de loisirs	Musées et galeries	Sites naturels	Parcs animaliers	Centres de visiteurs	Sites religieux	Patrimoine
- Parcs aquatiques - Parc d'attractions - Parcs à thèmes	- Musées d'art - Musées culturels - Musées Historiques - Musées de collections - Musées virtuels - Musées en plein air	- Parcs nationaux - Jardins botaniques - Forêts	- Parcs safari - Fermes - Zoos - Aquariums	- Centres culturels - Centres industriels - Centres de transports		- Châteaux - Forts - Maisons historiques - Centres de visite de monuments - Industriel - Archéologique - Militaire - Musical - Sites commémoratifs

Annexe 3 : Autres attributs de la littérature

Les parcs miniatures ont des attributs plus spécifiques relatifs à leur nature. Ces divers attributs sont présentés dans cette section. Toutefois, leur spécificité ne signifie pas que ceux-ci ont plus d'importance que les attributs généraux présentés ci-dessus.

Restauration

La restauration représente, au même titre que les boutiques souvenirs, une grande source de revenu pour les parcs de loisirs. La gestion de la restauration dans un parc de loisir est assez complexe et différente de celle d'un simple restaurant. Lanquar (1991) décrit la restauration des parcs de loisirs comme un nouveau métier qui exige beaucoup de rapidité, de flexibilité, une diversité de formule, une grande variété des prix et un service à toute heure. En effet, si

les visiteurs veulent se divertir en se rendant dans un parc, bien souvent ils favorisent aussi des moments de détente dans les restaurants du parc. L'importance d'avoir une restauration de qualité et diversifiée pour tous types de demande est primordiale pour un parc de loisirs (Lanquar, 1991).

Personnel

Dong & Yee-Man Siu (2012) incluent dans l'analyse de la satisfaction du client l'aspect communication du service. Lorsque des visiteurs se rendent dans un parc, ils vont inévitablement être en contact direct avec le personnel. Le comportement du personnel (orientation client) ainsi que leur image (l'apparence physique et leurs compétences) vont jouer un rôle déterminant dans la satisfaction du consommateur. La qualité des services fera donc principalement référence à l'accueil par le personnel des visiteurs dans le parc.

Disney insiste particulièrement sur l'accueil du visiteur et forme ses employés pour que l'accueil proposé soit irréprochable : le groupe américain en a d'ailleurs fait l'un de ses FCS et a gagné en 2005 l' « *Epitome of excellent customer service* ». Pour ce faire, Disney a mis en place tout un système autour de son personnel pour le pousser à proposer des prestations d'excellence : formations intenses, discours de motivation, pratiques scientifiques de management RH ciblant les temps-partiels, pression des pairs, supervision intense des interactions des employés en contact direct avec les visiteurs et suivi de feedbacks (Choi, 2012). L'accueil des visiteurs a été standardisé pour atteindre un niveau d'excellence encore inégalé ailleurs. Ce modèle a été dupliqué dans les autres parcs Disney, mais en gardant la culture américaine influée par celui-ci.

En effet, l'étude de cas réalisé par Kawamura & Hara (2010) a démontré qu'un des facteurs intervenant dans la réussite du développement du parc Tokyo Disneyland était la motivation des employés. En effet, Tokyo Disneyland avait mis en place différentes méthodes pour améliorer le moral et la motivation du personnel, tout en gardant des coûts de mains d'œuvre très faible. La motivation des employés étant un puissant générateur de qualité des services il était important de faire de ces derniers des acteurs du projet du parc plutôt que de les restreindre à une tâche opérationnelle et routinière comme le prédisait Milman (2001).

Finalement, en plus d'être accueillant, le personnel se doit d'être bien informé sur le parc pour être capable d'aider un maximum les visiteurs et leurs requêtes (Milman, 2009).

Propreté

La propreté fait partie intégrante d'une offre d'un parc. Bien que cet attribut ne soit pas prioritaire lorsqu'il s'agit d'évaluer un parc pour un visiteur il reste néanmoins un facteur important. Quand un environnement n'est pas propre et que ce dernier n'est pas en adéquation avec les standards du visiteur cela se remarque très vite. Un parc non soigné recevrait des critiques immédiates et son image en serait directement affectée. La propreté du parc se traduit par beaucoup d'éléments tels que : un nombre suffisant de poubelle, une absence de déchets dans le parc, des sanitaires propres mais aussi des attractions propres (sièges, lac et bassins du parc,...).

Non content d'être un attribut important pour les parcs, la propreté est aussi un critère requis et obligatoire. L'Association des Parcs de Loisirs et d'Attractions (IAAPA) fixe la propreté en premier standard de tous les parcs de loisirs : *"1. Fournir à chacun des loisirs de plein air propres et sûrs"* (Lanquar, 1991).

Sécurité

La sécurité est peut être l'un des critères les plus importants pour les parcs de loisirs proposant des attractions mécaniques. D'après Bieger, Dreier & Frey (2002), les visiteurs attendent des activités et expériences proposées une sécurité suffisante, un risque contrôlé et peu probable. Selon l'étude menée par Pikkemaat & Schuckert (2007) auprès de directeurs de parcs de loisirs, la sécurité serait le facteur le plus important pour les parcs à attractions mécaniques. Forgeur (2009) décrit la sécurité comme :

"une des caractéristiques que vous devez absolument mettre en pratique si vous voulez, non seulement grandir et prospérer mais surtout survivre".

Néanmoins, ce facteur de sécurité ne signifie pas une sécurité absolue avec absence de toute forme de risque. Un certain seuil de risque est toléré pour permettre de proposer des expériences suffisamment excitantes vis-à-vis de la demande.

La sécurité est toutefois un attribut particulier. C'est un attribut qui ne peut qu'être négativement perçu, uniquement en cas de défaillance. C'est une condition sine qua non de tout parc de loisirs, il n'apportera aucun avantage s'il est bien évalué mais très probablement de gros inconvénients s'il s'avère être défaillant. Le parc britannique Alton Towers par

exemple a vu sa fréquentation chuter après qu'un accident se soit produit sur l'une de ses attractions phares : *The Smiler*. Sur ce circuit de montagnes russes à sensations fortes (ayant le record mondial du nombre d'inversions) inauguré en 2013, deux véhicules sont entrés en collision après un incident technique. Les passagers du second véhicule ont été très fortement blessés (deux passagères se sont vues amputer une jambe). L'accident a été très fortement médiatisé et l'impact sur la fréquentation du parc a été retentissant. Un autre cas similaire, mortel cette fois-ci, a eu lieu au parc catalan Tibidabo (Barcelone). Un grave accident (dû à un défaut de construction) sur une attraction à sensations fortes du parc aura causé la mort de deux personnes. L'impact sur la fréquentation du parc aura été très négatif et il aura fallu plusieurs années pour que la confiance se rétablisse à nouveaux avec les visiteurs.

Education

Waltl (2006) définit un musée comme un centre d'éducation de connaissances. C'est donc le but premier d'un tel type d'institution. L'objectif d'un musée est d'être informatif et éducatif. Anderson (2004) considère que l'engagement du musée envers sa mission éducative pourrait être un bon outil pour mesurer le succès d'un musée. Selon l'étude réalisée par la société COMASE en 2004 relative aux musées en Communauté française, l'un des deux motifs principaux de visite d'un musée pour les visiteurs est l'élargissement des connaissances.

Un rôle non négligeable des parcs miniatures décrit par Bulut & Yilmaz (2006) est son rôle d'attraction culturelle. Un parc miniature reconstitue généralement à échelle réelle des bâtiments emblématiques de villes du monde entier. C'est une façon de promouvoir l'architecture, la culture, et civilisations de villes et régions du monde entier. Cet accès à la culture historique et internationale est dès lors rendue possible pour des gens n'ayant pas forcément les moyens de voyager. Le rôle alternatif d'un parc miniature pour un accès à la culture est à prendre en compte et est l'un des attributs spécifiques de ce type de parcs de loisirs. Une association des parcs miniatures, l'International Association of Miniature Parks (IAMP) a d'ailleurs pour but de promouvoir ce côté éducatif des parcs miniatures dans le monde entier. Dès lors, de par cet aspect éducatif, il est essentiel que les maquettes soient fidèles, que le rôle éducatif du parc soit assumé (avec une réponse aux attentes des visiteurs vis-à-vis d'informations relatives aux monuments exhibés) et que des services adéquats soient mis en place pour proposer des visites ludo-éducatives pour les visiteurs (ou groupes de visiteurs) qui le désirent. Bulut & Yilmaz (2006) décrivent les parcs miniatures comme des

musées en plein air exposant un patrimoine historique et culturel. Dans ce sens, il faut donc que le parc miniature soit doté des services et infrastructures typiques d'un musée (panneaux d'information, guides audio, visites guidées, etc…).

Expositions temporaires et événements

Les expositions temporaires justifient une bonne partie des visites d'un musée. Ces exposition permettent au musée de varier son contenu (et donc de faire revenir le visiteur plusieurs fois). Le fait que ces expositions soient temporaires renforce un besoin auprès du consommateur de par cette échéance planifiée. Waltl 2006 conclut qu'un musée se doit de proposer des expositions spéciales temporaires en complément de leur collection de base si celui-ci veut pouvoir attirer le maximum de sa fréquentation potentielle. Vandermotte (2005) précise également que l'organisation d'événements est un FCS pour une attraction touristique telle qu'un musée. Ces événements peuvent même faire l'objet d'un partenariat.

Durée de la visite

Un critère important dans le cadre de musées et attractions touristiques est la durée de la visite. Celle-ci ne doit pas être trop longue. Vandermotten (2005) considère que la durée de visite ne doit pas dépasser les deux heures. De plus, des moments de pause doivent pouvoir être proposés pendant la visite (que ce soit du point de vue de l'infrastructure avec présence de bancs, points de restauration, etc… ou par une configuration alternant zone d'apprentissage et zones d'activités). Le manque de temps est d'ailleurs une des raisons de non visite évoquée par Masquelier (2008) dans son étude sur les musées en Communauté française. Un temps de visite trop long rendraient certains visiteurs réticents à l'idée de visiter un musée ou une attraction touristique. Rajoutons également que les musées sont prisés par le tourisme international, souvent constitué de « *city-tripe*rs » qui désirent rentabiliser au maximum leur séjour en découvrant le plus d'attractions possibles. Thierry Meeùs affirme cette idée et estime également qu'une trop longue durée de visite peut être négativement perçue par le visiteur international qui considère que 2 heures sont amplement suffisantes par attraction touristique.

A l'inverse, la durée de visite d'un parc de loisirs doit être suffisamment longue pour contenter le visiteur qui y consacre généralement une journée complète, mais aussi pour y favoriser les ventes internes (Salamat et al., 2013).

Interaction avec visiteurs

L'interactivité est peut-être l'un des points les plus sensibles d'un parc miniature. En effet, certains parcs de loisirs ont plutôt une vocation participative des visiteurs (attractions mécaniques, spectacles interactifs, activités sportives, etc…) dont les parcs d'attractions à proprement parler et parcs aquatiques alors que d'autres parcs de loisirs se visitent d'une manière plus passive. Le visiteur n'y est plus acteur mais spectateur. Dans cette catégorie, nous pouvons inclure les parcs animaliers et botaniques ainsi que les parcs miniatures, mais aussi la plupart des musées et monuments. Néanmoins, ces catégories ne sont pas définitives et un parc miniature peut inspirer à plus d'interactivité. Weiermair, Pechlaner & Bieger (2006) dans leur analyse du parc miniature autrichien Minimundus reprochent, à titre exemplaire, au parc un manque d'interactivité, soulignant donc l'importance de cet attribut. Cet attribut est donc bel et bien beaucoup plus spécifique aux parcs miniatures (ainsi qu'aux parcs animaliers et botaniques) puisque l'interactivité y est beaucoup moins innée que pour les autres types de parcs de loisirs.

C'est le même cas pour les musées. Waltl (2006) explique que l'interactivité est primordiale afin de toucher un plus large public. Excepté les classes sociales aisées, la population a tendance à trouver un musée classique ennuyeux. Dès lors, il faut pouvoir les attirer en proposant un contenu plus dynamique, en créant une communication entre l'objet de collection et le visiteur autre que l'observation passive. L'interactivité devient donc essentielle pour tout musée si celui-ci veut toucher plus de segments. Vandermotten (2005) appuie cette idée et considère que les interactions sont un FCS afin de pouvoir atteindre le segment des adolescents et jeunes adultes : jeux parcours, questionnaires, expériences scientifiques, ateliers artistiques sont de nombreux exemples mentionnés. Selon elle, l'utilisation des cinq sens est d'ailleurs à encourager un maximum auprès des plus jeunes.

Qualité des maquettes

Un premier élément essentiel spécifique aux parcs miniatures consiste en l'attraction principale de ceux-ci : les maquettes. Les maquettes sont les attractions type des parcs miniatures. Il semble donc évident que la qualité de celles-ci est un attribut fort important pour les nombreux visiteurs. Des maquettes de mauvaise qualité peuvent affecter la satisfaction des visiteurs et l'image globale du site de loisirs. Demander confirmation à Thierry Meeùs lors de la prochaine interview.

Culture

Un rôle non négligeable des parcs miniatures décrit par Bulut & Yilmaz (2006) est son rôle d'attraction culturelle. Un parc miniature reconstitue généralement à échelle réelle des bâtiments emblématiques de villes du monde entier. C'est une façon de promouvoir l'architecture, la culture, et civilisations de villes et régions du monde entier. Cet accès à la culture historique et internationale est dès lors rendue possible pour des gens n'ayant pas forcément les moyens de voyager. Le rôle alternatif d'un parc miniature pour un accès à la culture est à prendre en compte et est l'un des attributs spécifiques de ce type de parcs de loisirs. Une association des parcs miniatures, l'International Association of Miniature Parks (IAMP) a d'ailleurs pour but de promouvoir ce côté éducatif des parcs miniatures dans le monde entier. Dès lors, de par cet aspect éducatif, il est essentiel que les maquettes soient fidèles, que le rôle éducatif du parc soit assumé (avec une réponse aux attentes des visiteurs vis-à-vis d'informations par rapport aux monuments exhibés) et que des services adéquats soient mis en place pour proposer des visites ludo-éducatives pour les visiteurs (ou groupes de visiteurs) qui le désirent. Bulut & Yilmaz (2006) décrivent les parcs miniatures comme des musées en plein air exposant un patrimoine historique et culturel. Dans ce sens, il faut donc que le parc miniature soit doté des services et infrastructures typiques d'un musée (panneaux d'information, guides audio, visites guidées, etc…).

Interaction avec visiteurs

L'interactivité est peut-être l'un des points les plus sensibles d'un parc miniature. En effet, certains parcs de loisirs ont plutôt une vocation participative des visiteurs (attractions mécaniques, spectacles interactifs, activités sportives, etc…) dont les parcs d'attractions à proprement parler et parcs aquatiques alors que d'autres parcs de loisirs se visitent d'une manière plus passive. Le visiteur n'y est plus acteur mais spectateur. Dans cette catégorie, nous pouvons inclure les parcs animaliers et botaniques ainsi que les parcs miniatures. Néanmoins, ces catégories ne sont pas définitives et un parc miniature peut inspirer à plus d'interactivité. Weiermair, Pechlaner & Bieger (2006) dans leur analyse du parc miniature autrichien Minimundus reprochent, à titre exemplaire, au parc un manque d'interactivité, soulignant donc l'importance de cet attribut. Cet attribut est donc bel et bien beaucoup plus spécifique aux parcs miniatures (ainsi qu'aux parcs animaliers et botaniques) puisque l'interactivité y est beaucoup moins innée que pour les autres types de parcs de loisirs.

C'est le même cas pour les musées. Waltl (2006) explique que l'interactivité est primordiale afin de toucher un plus large public. Excepté les classes sociales aisées, la population a tendance à trouver un musée classique ennuyeux. Dès lors, il faut pouvoir les attirer en proposant un contenu plus dynamique, en créant une communication entre l'objet de collection et le visiteur autre que l'observation passive. L'interactivité devient donc essentielle pour tout musée si celui-ci veut toucher plus de segments. Vandermotten (2005) appuye cette idée et considère que les interactions sont un facteur clé de succès afin de pouvoir atteindre le segment des adolescents et jeunes adultes (jeux parcours, questionnaires, expériences scientifiques, ateliers artistiques sont de nombreux exemples mentionnés). Selon elle, l'utilisation des cinq sens est d'ailleurs à encourager un maximum auprès des plus jeunes.

Innovations et changements

D'une façon générale, il semble évident dans le secteur des parcs de loisirs qu'innover et investir dans des nouveautés (attractions, spectacles, infrastructures, etc…) est essentiel. Cornelis (2010) explique que le développement de nouvelles innovations pour un parc lui permettra d'obtenir une publicité nationale voire internationale. Selon la théorie de la chaîne des profits des services proposée par Heskett (1997), cette publicité permettra un gain de satisfaction pour les employés du parc, ce qui mènera à une augmentation de leur performance et donc logiquement à un taux de satisfaction des visiteurs plus élevé, et donc à une fidélité plus importante.

De plus, comme le mentionnent Salamat Ullah & Banik (2013), les goûts des consommateurs sont en constante évolution et en phase avec les évolutions technologiques. Ainsi, il en va de même pour les parcs de loisirs. Les visiteurs demandent de plus en plus à être surpris. Récemment, les parcs d'attractions ont commencé à investir dans une nouvelle technologie : la réalité virtuelle adaptée aux circuits de montagnes russes (Virtual Reality Rides). Dotés de lunettes couvrant entièrement le champ de vision et diffusant un film, les passagers des montagnes russes seront totalement immergés dans un univers virtuel, avec des images synchronisées avec le mouvement des véhicules. 2016 sera une année très importante pour cette nouvelle innovations, plusieurs parcs en Europe (Bobbejaanland, Europa park, Alton Towers,…) ayant décidé d'acheter ces produits et offrir aux visiteurs une expérience inédite en réalité virtuelle sur des parcours de montagnes russes existantes.

Milman (2001) insiste également sur le fait que l'innovation peut également permettre une meilleure efficacité dans le management du parc en lui-même. De nombreux systèmes innovants peuvent mener à des réductions de coûts internes. Il rajoute aussi le développement de nouveaux canaux de communications qui doivent être employés afin d'être plus performants du point de vue de la promotion du parc.

Après, Weiermair, Pechlaner & Bieger (2006) mentionnent plus spécifiquement que les innovations et changements sont primordiales pour les parcs miniatures. Il faut que le produit global (l'offre du parc miniature) soit mis à jour régulièrement pour répondre aux standards actuels des visiteurs. L'offre doit être en marge avec les attentes actuelles des visiteurs et dès lors, des changements permanents, mises à jour et innovations sont requis. L'ajout de nouvelles zones thématiques par exemple est un moyen d'investir efficacement dans un parc miniature.

Annexe 4 : Modèle des 5+1 forces de Mini-Europe

Intensité concurrentielle

Le Parlamentarium serait l'attraction touristique qui représenterait le plus gros concurrent direct de Mini-Europe au regard du thème similaire des deux attractions touristiques : l'Union européenne. Le musée des sciences naturelles est également un concurrent important.

Néanmoins, Thierry Meeùs considère que ces attractions touristiques concurrentes peuvent également être des partenaires comme c'est le cas de l'Atomium. Des offres combinées comme la "*Brussels Card*" illustrent bien cette complémentarité entre attractions touristiques plutôt que concurrence (notons que le nombre de visites à Mini-Europe effectuées avec la Brussels Card est très faible).

Les attractions touristiques génériques de Bruxelles sont suffisamment diversifiées pour estomper un effet de concurrence trop fort. Par exemple, le principal concurrent de Mini-Europe, à savoir le Parlamentarium, s'adresse moins facilement aux enfants (moins ludique), ce qui permet à Mini-Europe de garder un avantage. L'ouverture prochaine de la Maison de l'Europe, nouvelle attraction touristique bruxelloise, pourrait apporter un nouveau concurrent. Mais d'après Thierry Meeùs, cette attraction se focaliserait surtout sur la culture

européenne, ses valeurs et héritages. Dès lors, il ne s'agirait pas d'une menace directe selon lui…

Mini-Europe est également un produit authentique. C'est le seul parc miniature de Belgique, et la seule activité réellement créative, avec Océade de Bruxelles. De plus, c'est l'une des seules attractions touristiques en plein air de la capitale, ce qui lui fournit un gros avantage concurrentiel.

Enfin, la majorité des attractions touristiques de Bruxelles sont soit gérées par les pouvoirs publics, soit subventionnés. Une guerre des prix n'est donc pas à craindre, et dès lors, la concurrence est bien moins agressive que dans d'autres secteurs…

Menace des entrants potentiels

Les investissements initiaux pour l'ouverture d'une nouvelle attraction touristique à Bruxelles sont très élevés. Les terrains, infrastructures, technologies et autres ressources sont onéreuses. Dès lors, la menace des entrants potentiels est relativement faible (Schmitz, 2012).

De plus, le marché touristique de Bruxelles arrive progressivement à saturation. Les attractions déjà en place profitent d'un taux relativement élevé de fréquentation. Cette réussite permet notamment aux acteurs en place de jouir d'économies d'échelles auxquelles un nouvel entrant n'aurait pas nécessairement accès…

Un autre élément est la réputation. Les attractions déjà en place ont généralement déjà une renommée internationale. Une nouvelle attraction touristique ne bénéficierait pas de cet avantage. D'importants frais de campagne marketing devraient être alloués afin de développer la renommée déjà acquise par la concurrence.

Enfin, acquérir un nouvel emplacement dans la ville de Bruxelles est très compliqué. Cela impliquerait dès lors l'acquisition d'attractions existantes. Toutefois, le projet NEO prévoirait de nouveaux espaces pour les loisirs. De nouvelles attractions touristiques pourraient y voir le jour. Spirouland par exemple est un projet de parc d'attractions indoor qui devrait y être mis en place. Cet entrant potentiel pourrait affecter un site comme Mini-Europe car il s'agirait d'une activité familiale, principalement destinée aux enfants et fortement ludique. Ce serait un concurrent indirect pour Mini-Europe (seul le segment des Belges serait affecté, un parc

comme Spirouland aurait beaucoup moins de chances d'attirer des visiteurs internationaux). Le projet NEO pourrait donc encourager l'arrivée d'entrants potentiels...

La menace des substituts

D'un point de vue national, les substituts sont toutes les attractions touristiques nationales d'un jour en Belgique (les sites touristiques comme les Grottes de Han, le champ de bataille de Waterloo, les zoos et aquariums, les parcs à thème, etc…). Dans le cas de Mini-Europe, les substituts sont principalement les autres attractions touristiques de Bruxelles dont la visite n'excède pas la demi-journée. Un parc d'attractions comme Walibi n'est pas réellement un substitut à Mini-Europe car la durée de visite du parc de Wavre correspond à une journée entière.

Les substituts à Mini-Europe cités par Schmitz (2012) sont les parcs aquatiques, les promenades dans les arbres ou encore le Mini-golf. Toutefois, ce sont des substituts destinés uniquement au public belge. Pour le public international, on pourrait mentionner les visites guidées dans Bruxelles, les parcs publics de la ville, les expositions et musées, etc…

Puisque la principale clientèle de Mini-Europe consiste en des visiteurs internationaux, l'impact des substituts sera considéré comme faible.

Pouvoir de négociation des acheteurs

Schmitz (2012) considère que le pouvoir de négociation des acheteurs dans le cadre du marché touristique bruxellois est assez faible, bien que la communication sur Internet permette une légère concentration des acheteurs. Mais de manière générale, il n'y a pas de réelle concentration de ceux-ci, et donc pas de réel pouvoir de négociation.

Notons une seule exception : les tours opérateurs, considérés par Schmitz (2012) comme acheteurs également. Ceux-ci ont une certaine marge de négociation mais qui reste relativement moyenne. Mini-Europe effectue une démarche marketing important auprès des tours opérateurs dans de nombreux pays. Une collaboration avec ceux-ci assure à Mini-Europe d'être présent dans les visites des étrangers qui se rendent à Bruxelles. Cette clientèle internationale retrouve d'ailleurs les brochures de Mini-Europe dans les guides et catalogues de ces tours opérateurs, qui possèdent de surcroit un certain pouvoir de négociation auprès du parc.

D'une manière générale, les acheteurs ne sont pas une réelle menace pour Mini-Europe mais la perte de collaboration avec certains tours opérateurs entrainerait à coup sûr une chute de la visibilité internationale du parc.

Pouvoir de négociation des fournisseurs

D'après Thierry Meeùs, le pouvoir de négociation des fournisseurs est relativement faible également. La diversité des attractions touristiques fait que chacune d'entre elles a généralement ses propres fournisseurs : il n'y a pas de fournisseurs communs pouvant avoir un fort pouvoir de négociation sur l'industrie du tourisme bruxellois. Dans le cas de Mini-Europe, il y a une certaine fidélité avec les fournisseurs (notamment les fournisseurs de maquettes, ou de toboggans dans le cas d'Océade), et les délais sont souvent respectés. Une certaine loyauté s'est installée entre Mini-Europe et ses fournisseurs.

Rôle des pouvoirs publics

Dans le cadre actuel du projet NEO et du développement du plateau du Heysel, il est indispensable de considérer le rôle des pouvoirs publics dans ce modèle. Schmitz (2012) explique l'importance du rôle des pouvoirs publics pour le marché des attractions bruxelloises. Les pouvoirs publics jouent notamment un rôle de régulateur pour diverses matières tel que l'environnement, la sécurité ou encore le droit du travail. De plus, l'intervention des pouvoirs publics dans certaines attractions influence la concurrence dans ce marché.

La ville de Bruxelles possède des terrains au plateau du Heysel et actuellement, elle loue ces divers sites à de nombreux acteurs du marché. De par cette position, la ville possède un pouvoir de décision important. La non-reconduction des contrats de bail d'Océade ou Mini-Europe est une décision qui aura un poids énorme dans l'évolution de la concurrence du marché des attractions touristiques bruxellois. On peut donc aisément considérer que l'influence des pouvoirs publics est assez élevée.

Annexe 5 : PESTEL Meise

Analyse de l'influence politique

La Région Flamande (province du Brabant Flamand) et la Commune de Meise n'arrivent pas à s'accorder sur l'implantation d'un tram sur le terrain de Meise. Ce tram passerait par la parcelle de terrain convoitée et dès lors, celle-ci ne serait plus entièrement exploitable par

Mini-Europe : elle serait amputée de 10 mètres sur toute sa longueur. La Région Flamande désire mettre en place ce tram afin d'avoir une bonne liaison avec Bruxelles, mais la Commune de Meise craint une francisation causée par la mise en place de ce tram.

Après, selon Thierry Meeùs, les pouvoirs publics en place en Région Flamande sont relativement lents dans le traitement des dossiers. Puisqu'un changement d'affectation des sols et un permis de bâtir seraient nécessaires, cette lenteur pourrait s'avérer problématique. Suite au conflit entre la Région Flamande et la Commune de Meise, Thierry Meeùs pense qu'il faudra des années afin de pouvoir obtenir les permis requis à l'implantation de Mini-Europe à Meise.

Rajoutons également le fait que la Région Flamande ne croit pas au projet NEO et pense que Mini-Europe pourra encore longtemps rester au Heysel : la Région ne se bat pas pour obtenir Mini-Europe, il n'y a pas de réel soutien.

Toutefois, Thierry Meeùs pense que les pouvoirs publics de Meise et de la Région Flamande seront plus propices à l'acceptation de Mini-Europe que la ville de Bruxelles, ce qui est un avantage non négligeable.

Analyse de l'influence économique

D'un point de vue économique, il faut mentionner, bien que la crise de 2008 ne semble plus impacter fortement le tourisme, que ce dernier est en baisse à Bruxelles ces derniers temps. Les attentats de Paris en novembre 2015 ainsi que le Lock Down bruxellois ont causé une forte diminution du tourisme au sein de la capitale bruxelloise. La crise de 2008 elle, bien que passée, a néanmoins permis aux vacances de courte durée et distance (de type city-trip) de prospérer de manière générale (Dunne et al., 2011).

Cette diminution s'est alors atténuée en fin d'année 2015 mais les attentats de Bruxelles en mars 2016 ont provoqué une nouvelle chute du tourisme bruxellois. L'économie tout entière de ce dernier a été affectée par cette forte chute. Une relocalisation à Meise ne permettra pas d'éviter cette baisse du nombre de touristes, Meise étant situé à proximité de la capitale.

Analyse de l'influence sociologique

D'un point de vue démographique, Meise est fortement moins peuplé que Bruxelles, néanmoins, Meise pourrait tout de même encore accaparer une partie des touristes

internationaux de la ville de Bruxelles. Il faut savoir que Meise ne se situe pas sur les circuits touristiques. Dès lors, il ne sera pas simple d'attirer ces touristes internationaux.

Toutefois, Meise reste une belle opportunité grâce à sa localisation proche de Bruxelles et du plateau du Heysel, afin de pouvoir conserver une certaine attractivité internationale. C'est l'un des avantages majeurs de ce site situé en dehors de Bruxelles.

Rajoutons que si la ligne de tram est mise en place à Meise, les touristes pourront aisément rejoindre la commune et dès lors, le nouvel emplacement de Mini-Europe.

Les touristes internationaux en city-trip ont parfois des attentes qui diffèrent légèrement des visiteurs belges (comme spécifié dans l'analyse du Diamant de Porter ci-dessus). Mais de manière générale, excepté pour la durée de visite qui est le facteur divisant le plus ces deux segments selon Thierry Meeùs, les attentes sont assez similaires.

Analyse de l'influence technologique et environnementale

Dans l'industrie des attractions touristiques (notamment des parcs de loisirs), la tendance va à l'innovation, aux nouvelles technologies, au virtuel et à l'interactivité. Dans le cadre de l'analyse PESTEL de l'environnement de Mini-Europe par rapport à sa localisation, la technologie importe peu. Les tendances de l'industrie resteront les mêmes et ce peu importe la localisation (en Belgique en tout cas) si le produit restait inchangé.

Dans le cas de Meise, les segments de consommateurs visés par Mini-Europe resteront inchangés par rapport à ceux visés sur le plateau du Heysel. Dès lors, aucun changement de produit, dans un premier temps, n'est à prévoir.

Rien n'est à signaler du point de vue des facteurs environnementaux : rien ne change par rapport au Heysel.

Analyse de l'influence légale

D'un point de vue légal, c'est le changement d'affectation des sols qui pose problème. Si Mini-Europe s'y implante sans modification de l'affectation des sols (activité de loisirs touristiques), l'installation et l'exploitation du parc seront illégales. Une relocalisation hâtive et forcée pourrait alors avoir comme conséquence des attaques en justices, des peines, voire l'expulsion forcée du parc. Mini-Europe doit donc s'assurer que tout est en règle afin de pouvoir se relocaliser à Meise.

Annexe 6 : Diamant de Porter de Meise

Facteurs spécifiques

Le facteur spécifique à Meise (en comparaison avec d'autres localisations potentielles) est sa proximité avec la ville de Bruxelles. Cela représente un double avantage.

D'abord, grâce à sa proximité avec la capitale, Meise a l'opportunité de bénéficier de la présence de touristes internationaux. Pour le moment, Meise n'est que peu fréquentée par les touristes internationaux mais cela pourrait changer si Mini-Europe en améliorait l'accessibilité depuis Bruxelles. En acquérant une place sur les circuits touristiques bruxellois, Mini-Europe pourrait s'approprier, en étant à Meise, une bonne part des touristes bruxellois. Ceci assurerait donc à Mini-Europe une taille de marché quasiment similaire à celle que le parc avait au Heysel. Il faudra néanmoins pouvoir atteindre ces marchés. Si la ligne de tram n'est pas mise en place, Thierry Meeùs devra lui-même s'assurer de la présence d'un moyen de transport depuis le centre-ville ou depuis le plateau du Heysel.

De plus, en n'étant plus à Bruxelles, Mini-Europe ne serait plus confronté aux problèmes avec les pouvoirs publics de la capitale, qui ne désirent pas le maintien de Mini-Europe dans sa forme actuelle.

Demande locale

La demande locale reste, comme à Bruxelles, une demande des touristes internationaux. Cela peut sembler paradoxal, mais la demande locale est constituée à Bruxelles et ses alentours, de touristes internationaux plutôt que de Bruxellois. Dès lors, la demande des locaux sera considérée comme celle des visiteurs internationaux.

A travers les enquêtes exploratoires et quantitatives effectuées à Mini-Europe, il a été révélé que la demande des visiteurs internationaux différait en certains points de la demande des visiteurs belges. Le gros point de divergence se situe au niveau de la qualité de l'offre. Les touristes internationaux semblent plus exigeants que les visiteurs belges, en accordant plus d'importance à la qualité de l'offre (moyenne de 8.5660377 contre 8.235294118). La différence numérique peut sembler minime, mais vu le comportement des visiteurs face aux questionnaires (sur une échelle de 0 à 10, les sondés avaient une forte tendance à ne prendre en considération que les valeurs de 7 à 10), il faudra souligner cette différence.

La qualité de l'accueil a aussi été soulignée par divers groupes interviewés lors des phases exploratoires des enquêtes menées. Certains groupes ont peu apprécié le fait d'être sous-représentés au sein du parc Mini-Europe en nombre de maquettes par rapport à d'autres pays. On peut émettre l'hypothèse que ces groupes ont pu se sentir offensés et rejetés, leur culture semblant être considérée comme secondaire par les Belges. Ce genre de sentiment doit être évité, tout visiteur doit se sentir respecté et bien accueilli. En étant un touriste international, le visiteur a des attentes plus élevées qu'un visiteur belge au niveau de l'accueil.

L'autre aspect de la demande des touristes internationaux est la demande pour un temps de visite relativement court (un maximum de deux heures) pour une attraction touristique. Thierry Meeùs affirme qu'une trop longue durée de visite lasserait le visiteur et l'empêcherait de voir d'autres curiosités touristiques au cours d'une même journée. Or, généralement un « *city-triper* » désire voir le plus de choses possibles en une seule journée.

Enfin, un élément simple mais qui doit être mentionné est le multilinguisme que doit offrir une attraction touristique telle que Mini-Europe. Chaque nationalité étrangère va exprimer le besoin de pouvoir comprendre les éléments de présentation de l'attraction, mais aussi de pouvoir communiquer avec le personnel du parc. Dès lors, cette demande implique une adaptation des infrastructures du parc, et une bonne connaissance linguistique pour les membres du personnel. L'attraction peut se contenter de proposer l'anglais comme langue alternative aux langues nationales belges, mais d'autres langues fortement représentées au sein du parc peuvent être introduites.

Stimulation mutuelle et concurrence, stratégie et structure des industries

Au niveau de la stimulation mutuelle, il apparaît difficile d'établir des avantages apparents de par la localisation à Meise, qui reste fort proche de son ancienne localisation. Dans le diamant de Porter de Mini-Europe sur le plateau du Heysel, il n'y avait pas réellement de stimulation mutuelle à l'exception d'un partenariat avec les tours opérateurs et circuits touristiques. Il n'est pas certain que cette stimulation mutuelle soit maintenue. En effet, se rendre à Mini-Europe représenterait un détour pour les organisateurs de circuits touristiques qui ne seraient que peu enclins à les modifier.

Concurrence, stratégie et structure des industries

Concernant la concurrence, stratégie et structure des industries, la forte synergie avec l'Atomium ne sera plus effective comme elle l'était auparavant. Néanmoins, une certaine forme de complémentarité entre Mini-Europe et les autres attractions bruxelloises pourrait être maintenue en étant situé à Meise, si Mini-Europe arrive à capter le segment des internationaux. De plus, une nouvelle synergie avec le Jardin botanique de Meise pourrait apparaître. Mais il faut spécifier que cette synergie n'aurait pas le même impact que celle qui était établie avec l'Atomium et les autres attractions du plateau du Heysel. Le jardin botanique de Meise possède une attractivité plus faible que l'Atomium, et attire très peu de visiteurs internationaux. Son nombre de visiteurs annuels est dérisoire comparé à l'Atomium avec son nombre de plus de 600 000 visiteurs par an.

Mini-Europe pourrait toutefois tenter de maintenir la synergie actuelle avec l'Atomium si un système de navette était mis en place depuis le plateau du Heysel. Mais cet effet serait néanmoins moins important qu'auparavant.

Annexe 7 : PESTEL Malines

Analyse de l'influence politique

Mini-Europe pourrait, d'après Thierry Meeùs, bénéficier d'un soutien des pouvoirs publics de Malines pour la relocalisation du site dans la commune. En effet, les pouvoirs publics sont enclins au développement des activités touristiques au sein de la Commune (la preuve en est la planification de la construction d'un parc aquatique).

De plus, il faut tout de même mentionner que la structure politique communale de la Région Flamande est simplifiée si on la compare à la structure beaucoup plus complexe de la Région de Bruxelles-Capitale. Le contexte politique serait donc bien plus favorable pour Mini-Europe à Malines.

Analyse de l'influence économique

Comme déjà souligné ci-dessus, le gros défaut de Malines est l'absence de touristes internationaux. Contrairement à l'option de Meise, il est impossible, selon Thierry Meeùs, d'accaparer les touristes internationaux de Bruxelles s'il relocalise son parc à Malines : la distance devient trop importante. Même la mise en place d'une navette de Bruxelles à Malines

ne serait pas faisable selon lui : personne ne prendrait cette navette car cela prendrait trop de temps. A travers le sondage relatif aux navettes, nous avons d'ailleurs pu confirmer cette conclusion : seuls 10,8% des sondés sont prêts à parcourir une distance de plus de 30 minutes en navette pour un parc comme Mini-Europe. C'est donc tout un segment de consommateurs que perdrait le parc miniature.

Le fait de se déplacer à Malines et de perdre le segment des touristes internationaux causera très probablement la fin des partenariats avec les Tours Opérateurs. Ces partenariats permettaient d'avoir une grande visibilité dans les agences de voyages touristiques étrangères (catalogues, publicité, etc…). C'est une forme de marketing très importante selon Thierry Meeùs. Notons toutefois que certains partenariats pourront être retenus avec certains tours opérateurs chinois, russes et indiens qui proposent des circuits à travers toute la Belgique.

Néanmoins, précisons que la Région Flamande est une région fort prospère comparée aux autres Régions en Belgique, avec une population en moyenne plus aisée qu'à Bruxelles.

Analyse de l'influence sociologique

L'élément principal reste bien évidemment l'absence de touristes internationaux à Malines (ou alors une très faible présence). La ville est principalement visitée par des Belges : il faut donc préciser que le tourisme n'y est pas inexistant, loin de là. Mais il reste du tourisme national, de proximité. Malines est donc une ville de tourisme local.

La ville est située en Région Flamande, où la majorité des habitants parlent le néerlandais, langue officielle de la commune. A Bruxelles, c'est l'opposé, le français y est langue majoritaire. Dès lors, c'est un changement dans la langue locale qui est à prendre en compte !

Analyse des influences technologiques, environnementales et légales

Pour les critères technologiques, environnementaux et légaux, aucune spécificité à la localisation n'est à retenir. L'environnement n'apporte pas d'avantages ni de contraintes pour chacun de ces trois critères.

Notons tout de même qu'avec le changement de public cible, l'offre de Mini-Europe devra probablement être revue et adaptée au segment belge (allongement du temps de visite, plus d'évasion, immersion, etc…). Cela peut impliquer des modifications technologiques afin d'être en phase avec les dernières tendances de l'industrie des loisirs.

Annexe 8 : Diamant de Porter de Malines

Facteurs spécifiques

Le seul facteur spécifique à Malines serait le soutien des pouvoirs publics. La ville de Malines se montre propice à accueillir Mini-Europe. Il y a un réel désir de la commune d'étendre ses activités touristiques (la commune désire d'ailleurs aussi accueillir un parc aquatique prochainement). Malines dispose déjà d'attractions touristiques, et Mini-Europe permettrait de renforcer l'offre de la ville. L'installation du parc miniature permettrait d'y développer encore plus le tourisme.

C'est donc un réel avantage pour Mini-Europe, et cet avantage est spécifique au scénario de Malines comparé aux deux autres alternatives.

Demande locale

Si Mini-Europe s'installe à Malines, il y a fort à parier que la fréquentation ne sera plus constituée que par des Belges. Les touristes internationaux ne deviendraient qu'une infime proportion du nombre de visiteurs total de l'attraction touristique. Dès lors, la demande locale serait différente des autres scénarios.

Les visiteurs belges souhaitent une plus longue durée de visite, selon Thierry Meeùs. En effet, à l'opposé des touristes internationaux qui désirent visiter le plus d'attractions possibles en une journée, les Belges ne consacrent une journée ou une après-midi qu'à une seule attraction. De plus, ils veulent en avoir pour leur argent et donc désirent être occupés suffisamment longtemps, ne pas avoir une impression de « trop peu ».

La demande des Belges en atmosphère (évasion) est plus importante que celles des touristes internationaux. Les Belges désirent s'échapper du quotidien, avec une certaine démarque, en comparaison avec les touristes internationaux qui sont déjà dans un contexte évasif, en étant en voyage à l'étranger. Cette demande se reflète légèrement dans les enquêtes menées auprès des visiteurs de Mini-Europe, dans le cadre de ce mémoire (une importance de 8.44117647 en moyenne pour les Belges face à 8.1320755 pour les touristes internationaux).

La demande en sécurité est également plus accrue pour les Belges. Ils accordent une importance de 8.47058824 face à une importance de 8.1698113 pour les internationaux. Ceci peut toutefois s'expliquer par le sentiment de terreur en Belgique provoqué par les attentats

de Paris en novembre 2015 et de Bruxelles en mars 2016. Le résultat peut donc être biaisé, et l'effet temporaire…

Les Belges sont ensuite exigeants quant à la distance entre leur domicile et l'attraction touristique. D'après les enquêtes qualitatives effectuées, les visiteurs sont prêts à effectuer un maximum de 100km pour visiter Mini-Europe (vu la courte durée de visite de l'attraction touristique, son offre générale et l'absence d'hébergement proposé par le parc).

Enfin, un dernier élément spécifique à la clientèle belge est le bilinguisme du pays (trilinguisme pour être exact, mais la minorité germanophone ne sera pas prise en compte). Les Belges espèrent pouvoir visiter des attractions adaptées à leur langue maternelle. L'attraction touristique se doit donc d'être bilingue afin de les accueillir.

Concurrence, stratégie et structure des industries

A Malines, se trouvent déjà deux grandes attractions touristiques : Planckendael (avec une fréquentation d'environ 1 million de visiteurs par an) et Technopolis. A cela, on peut encore ajouter le Musée du jouet (Speelgoed Museum) et le Domaine récréatif et sportif provincial De Nekker. L'intensité concurrentielle est donc relativement forte. Cependant, avec l'ajout de Mini-Europe, qui représente un produit relativement authentique, une nouvelle synergie entre attractions touristiques pourrait être développée afin de rehausser l'attractivité globale de Malines. Cela pourrait apporter un avantage non négligeable à Mini-Europe.

Le gros avantage sera l'éventuelle synergie entre Mini-Europe et Technopolis. L'objectif de Technopolis, en proposant à Mini-Europe de venir s'implanter sur leurs terrains est de développer une forte synergie.

Annexe 9 : Calcul de l'estimation de fréquentation de Meise et Malines

Meise

Ce chiffre a été obtenu en deux étapes : l'estimation de fréquentation des Belges et l'estimation de fréquentation des touristes internationaux.

A partir des Belges, soit 30% des 365 000 visiteurs annuels de Mini-Europe au Heysel, nous avons déduit les visiteurs qui se rendaient initialement au Heysel pour une autre attraction (14,71%). De ce nombre, nous avons retenu des personnes ne se déplaçant ni en voiture ni en

bus public (seul moyen de rejoindre Meise actuellement) la proportion des visiteurs prêts à emprunter une navette (87,5%).

*(0,3*365 000)*0,8529*(0,6552+0,069) + ((0,3*365 000)*0,8529*0,2758)*87,5 = 90 172, 82*

A partir des touristes internationaux, soit 70% des 365 000 visiteurs annuels, nous avons également déduit les visiteurs initialement motivés par une autre attraction que Mini-Europe lors de leur visite du parc (11,32%). Nous avons ensuite également retenu la proportion de visiteurs ne se déplaçant ni en voiture ni en bus public mais étant prêts à emprunter une navette (89,47%).

*(0,7*365 000)*0,8868*(0,5652+0,087) + ((0,7*365 000)*0,8868*0,3478)*89,47 = 218 279,38*

Ces deux résultats ont alors été additionnés afin d'obtenir une estimation (relativement optimiste) de la fréquentation de Mini-Europe si le parc était relocalisé à Meise.

90 172,82 + 218 279,38 = 308 452,2

Malines

Il faudrait toutefois encore calculer l'estimation de fréquentation de Mini-Europe à Malines. Sur base de la fréquentation de Mini-Europe au le plateau du Heysel (365 000 visiteurs par an), il faudrait soustraire quasiment tous les touristes internationaux. Ne seront retenus que 10% des touristes internationaux annuels de Malines (d'après Thierry Meeùs, le taux de pénétration du marché des touristes internationaux à Bruxelles est de 10%).

*0,1*64 695 = 6469,5*

A cela seraient rajoutés les 30% de visiteurs belges annuels de Mini-Europe. Nous supposerons que la synergie développée avec Technopolis sera similaire à la synergie actuelle pour le segment belge avec l'Atomium, Océade et les autres attractions touristiques du plateau du Heysel.

*0,3*365 000 = 109 500*

Ces deux résultats sont ensuite additionnés afin d'obtenir l'estimation de fréquentation du scénario de Malines, qui ne serait que de 115 970 visiteurs par an, soit une baisse de 68,23% !

6469,5 + 109 500 = 115 969,5

Annexe 10 : Résultats enquêtes - Importance des attributs d'une attraction touristique

	Attributs												
Répondants	**Météo**	**L'aspect éducatif**	**La qualité des attractions**	**L'interactivité**	**La propreté**	**La gratuité des activités**	**L'atmosphère**	**Le personnel**	**L'accès en transport**	**La sécurité**	**La restauration**	**Le thème**	**Le paysage**
1	8	8	9	8	10	5	9	9	9	9	2	10	5
2	5	4	7	8	8	3	6	8	7	10	6	8	8
3	7	4	9	7	8	9	7	6	9	9	7	8	6
4	8	8	8	7	9	9	7	8	7	9	8	8	8
5	7	7	7	1	10	5	10	8	10	10	8	10	10
6	7	5	8	6	7	8	7	7	6	8	6	7	6
7	5	10	8	9	8	8	10	10	10	8	9	10	10
8	7	10	10	9	10	10	9	10	10	10	7	10	10
9	6	10	10	6	8	7	8	8	8	10	8	10	9
10	8	9	8	6	8	9	10	8	9	9	5	7	4
11	9	5	8	9	9	10	10	9	7	9	9	7	8
12	8	7	8	6	9	10	10	9	7	10	8	8	6
13	7	8	9	6	8	3	8	5	1	8	5	10	9
14	8	8	9	6	9	10	9	10	8	9	0	9	9
15	7	8	8	6	8	8	8	8	8	3	8	8	8
16	4	8	9	9	10	3	8	8	5	9	6	8	5
17	8	7	8	6	8	3	8	8	8	8	7	6	6
18	10	10	10	4	10	10	8	8	8	10	5	10	10
19	9	8	10	6	9	9	7	6	10	9	7	9	10
20	10	5	9	8	10	8	9	7	10	10	8	6	8
21	8	10	9	9	9	10	10	10	10	10	7	8	9
22	10	10	8	6	10	10	9	8	10	10	8	10	10
23	3	8	7	9	4	5	9	9	9	5	5	8	7
24	8	5	10	8	10	10	8	10	8	10	8	9	8
25	9	8	7	6	8	10	9	8	10	10	9	8	7
26	8	5	8	7	8	10	8	8	9	10	6	9	9
27	8	7	8	7	8	5	7	9	7	8	8	8	8
28	6	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9
29	7	7	10	8	10	10	8	10	10	8	5	7	8
30	8	7	6	6	8	7	8	8	8	6	4	6	8
31	10	7	7	7	10	6	10	10	10	10	10	5	10
32	8	10	10	8	7	4	10	10	10	10	8	10	6
33	7	9	8	6	8	8	9	8	7	6	7	8	9
34	7	8	8	9	10	5	8	9	10	10	8	6	6
35	2	9	9	4	6	9	5	9	5	8	3	9	8
36	9	10	10	6	9	9	10	5	5	9	5	4	4
37	8	10	8	0	10	5	10	8	10	10	3	10	10
38	6	9	7	6	7	7	10	10	8	8	9	10	8
39	10	9	10	8	10	7	9	10	6	9	9	9	10
40	8	7	7	9	7	8	7	6	8	7	4	7	7
41	6	5	7	3	8	5	6	8	8	8	5	9	6

42	5	3	6	3	8	8	8	8	6	7	2	8	3
43	8	8	9	8	9	7	9	8	6	9	8	8	8
44	8	7	8	8	9	9	9	8	8	9	9	7	9
45	10	8	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10
46	7	0	8	6	9	9	9	10	8	8	7	7	7
47	10	9	10	10	10	9	10	10	10	10	9	10	10
48	6	8	8	8	8	8	8	8	8	8	7	9	8
49	9	9	7	9	10	8	8	5	10	10	5	10	10
50	8	7	7	8	9	3	7	6	9	4	1	8	8
51	8	7	8	9	6	10	5	5	8	6	6	5	3
52	5	8	10	8	10	10	10	7	8	10	5	8	5
53	9	10	7	9	10	7	7	9	4	10	5	9	8
54	5	8	8	5	8	3	7	7	8	8	8	8	9
55	8	8	7	8	8	6	8	8	8	8	8	8	9
56	10	7	9	8	10	8	9	10	7	6	8	8	9
57	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	6	10	10
58	7	7	7	7	8	5	7	9	8	5	5	6	7
59	9	9	9	9	10	10	5	9	10	7	8	9	9
60	4	8	10	8	9	3	8	9	10	6	7	7	6
61	8	8	10	10	10	10	8	10	10	10	8	10	10
62	6	8	8	8	8	5	8	8	8	10	4	6	8
63	8	5	9	8	9	9	8	9	8	10	0	8	7
64	8	8	8	5	5	7	8	8	5	8	5	7	7
65	10	9	9	10	10	10	10	6	10	4	10	10	10
66	8	10	10	7	8	1	6	10	1	8	1	9	8
67	8	6	7	7	9	8	6	7	9	9	5	3	4
68	8	8	8	8	8	8	8	6	6	8	6	6	6
69	7	5	9	7	8	1	8	5	6	5	0	6	7
70	8	3	10	9	10	10	9	10	8	9	9	9	9
71	3	9	2	2	6	1	3	5	2	1	2	5	8
72	7	8	8	9	9	9	9	8	8	9		9	9
73	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10
74	9	8	8	8	8	6	8	8	8	8	8	9	9
75	8	9	9	6	8	4	6	6	9	6	4	8	4
76	2	8	9	8	10	10	10	10	8	5	5	8	0
77	7	7	8	8	9	9	9	10	10	10	9	8	9
78	10	8	8	9	8	7	9	9	0	10	0	8	0
79	8	5	8	8	8	10	9	8	8	10	7	8	8
80	9	7	9	5	8	4	8	8	6	5	6	8	9
81	6	8	10	2	7	1	7	8	9	10	7	7	8
82	8	9	9	8	10	9	9	9	8	10	9	9	10
83	10	10	10	10	5	10	9	10	7	9	10	10	10
84	7	9	9	9	9	10	9	7	9	7	5	8	6
85	8	9	7	7	8	6	6	7	3	5	5	10	9
86	8	5	8	8	10	6	7	7	6	5	5	7	6
87	8	10	10	8	10	5	9	10	10	10	9	8	7
Moyenne	7,551724138	7,689655172	8,436781609	7,229885057	8,643678161	7,310344828	8,252873563	8,252873563	7,850574713	8,287356322	6,302325581	8,137931034	7,67816092

Annexe 11 : Résultats enquêtes - Performance des attributs pour Mini-Europe

	Attributs											
Répondants	**La qualité des maquettes**	**L'aspect éducatif**	**L'interactivité**	**La propreté**	**La gratuité des activités**	**L'atmosphère**	**Le personnel**	**L'accès en transport**	**La sécurité**	**La restauration**	**Le thème**	**Le paysage**
1	9	9	7	0	10	9	10	10	9		10	8
2	7	5	4	7	10	7	9	6	10	5	7	7
3	8	9	8	8	7	8	7	6	8		9	8
4	9	10	8	9	9	9	10	8	9		10	8
5	10	9	3	10	7	7	6	10	10	10	10	10
6	6	7	7	8	6	7	7	8	9	5	7	7
7	10	10	10	10	9	8	10	10	10	10	10	10
8	10	10	9	10	10	10	10	10	10	7	10	10
9	10	10	9	10	7	10	9	9	9	8	10	10
10	9	9	8	10	9	9	9	9	9	3	9	9
11	9	8	10	9	10	8	8	10	8	5	8	9
12	10	10	8	8	7	9	10	9	9	7	8	9
13	9	9	7	8	3	8	7	8	8	5	8	8
14	10	10	8	9	9	8	9	9	9	8	10	9
15	10	10	10	10	9	10	4	10	10	2	10	10
16	7	6	6	7	6	8	8	3	8		9	8
17	9	8	8	9	9	9	9	9	9		9	9
18	10	10	10	10	7	10	10	10	10		10	10
19	8	7	6	7	8	7	6	9	8	6	7	9
20	10	8	10	8	8	8	8	10	10	8	6	8
21	9	10	6	10	8	10	10	9	10	10	10	10
22	4	10	8	10	8	10	10	10	10	7	10	5
23	10	10	9	10	8	9	9	10	10	9	10	10
24	10	10	7	9	5	10	8	9	10	8	10	10
25	8	7	7	8	7	8	7	9	8	8	10	8
26	10	9	8	10	10	9		9	9	9	10	10
27	8	8	8	8	6	8	8	6	7		9	8
28	10	10	10	10	10	7	10	8	10	10	10	9
29	10	8	6	10	3	8	4	10	4		10	8
30	8	8	7	3	8	7	7	7	6	5	7	7
31	8	5	8	10	8	10	10	7	10	7	10	10
32	10	10	10	10	3	8	10	10	10	10	10	10
33	9	10	9	9	8	8	9	6	6	7	7	8
34	8	9	6	6	9	8	8	10	7	8	9	9
35	8	3	6	3	4	5	8	4	9	5	9	7
36	7	9	5	9	4	9	8	9	10	9	5	9
37	10	10	8	10	10	8	9	10	10	10	10	10
38	8	7	5	8	7	7	6	7	10	7	7	6
39	10	10	9	10	9	9	10	6	9		9	10
40	8	7	7	7	7	8	7	5	7		7	7

41	7	8	8	9	2	7		9	7	3	9	8
42	8	4	5	8	8	8	9	9	8	5	6	7
43	9	9	9	10	10	9	9	9	9	9	10	10
44	8	8	7	8	8	9	9	8	9	7	9	9
45	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8	10	10
46	9	9	7	9	9	9	9	8	9	9	10	9
47	10	10	9	10	10	10	10	10	10	9	10	10
48	8	8	8	8	8	8	8	8	8		8	8
49	10	10	10	10	5	8		5	7	7	9	10
50	8	6	6	9	4	8	8	9	9		7	9
51	8	8	9	9	10	8	9	10	10	9	10	10
52	7	8	6	10	7	9	8	10	8		10	10
53	9	10	5	9	9	9	7	9	10		10	9
54	6	8	7	6	4	7	7	8	8	5	9	8
55	8	9	8	9	7	8	8	8	8	9	8	8
56	10	8	9	10	9	10	10	9	10	6	10	10
57	10	10	10	10	10	10	10	10	10		10	10
58	9	8	8	9	4	8	9	9	5	5	7	9
59	9	9	9	10	10	6	9	10	10	9	9	9
60	10	10	9	10	7	9	10	10	10	10	9	10
61	10	10	9	10	10	9	10	10	10	8	10	10
62	10	10	10	10	7	10	10	10	10	4	10	10
63	10	8	9	10	8	10	10	9	10		9	9
64	8	6	5	7	5	8	8	8	8	6	8	8
65	10	10	10	10	10	10	7	10	10	0	10	10
66	9	10	4	10	1	9	10	1	10	1	10	10
67	8	7	8	10	2	7	8	6	10	5	9	9
68	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
69	8	7	7	7	5	6	7	5	10		7	5
70	10	8	9	10	10	10	10	9	10		10	10
71	7	9	4	2	8	5	3	5	2	3	6	5
72	9	9	8	9	9	9	9	8	9	9	7	8
73	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10
74	8	9	8	8	9	9	9	9	9		9	9
75	8	8	7	9	9	6	9	7	6	9	7	9
76	8	8	7	6	9	10	8	7	10	3	10	10
77	8	7	8	10	9	8	10	10	10	8	9	9
78	6	7	9	10	10	9	9	9	9	0	9	9
79	8	8	8	8	8	8	8	5	8		8	8
80	9	9	6	9	8	8	8	9	8	7	9	8
81	8	8	8	8	9	10	10	10	10	5	10	10
82	9	8	8	10	9	10	10	9	10	9	9	10
83	10	10	10	9	10	10	10	10	9	10	10	10
84	10	8	7	10	9	7	10	5	8		8	8
85	10	9	8	8	6	8	7	0	5	9	10	10
86	8	8	7	7	5	8	8	8	7	5	7	7
87	9	10	8	10	7	9	10	8	10	8	9	7
Moyenne	8,75862069	8,540229885	7,735632184	8,67816092	7,620689655	8,459770115	8,55952381	8,24137931	8,793103448	6,893939394	8,896551724	8,804597701

Annexe 12 : Questions supplémentaires des enquêtes sur les attributs de Mini-Europe

Répondants	Avez vous visité l'Atomium?	Avez vous acheté un ticket Combo ?	Etes vous venu afin de visiter… ?	Quel moyen de transport ?	De quel pays venez-vous ?
1	Oui	Oui	les deux	Voiture	France
2	Non	Non	les deux	Métro	Vietnam
3	Non	Non	Mini-Europe	Métro	Belgique
4	Non	Non	Mini-Europe	Voiture	France
5	Non	Non	Mini-Europe	Métro	Belgique
6	Non	Non	Mini-Europe	Voiture	Belgique
7	Oui	Oui	Atomium	Voiture	Equateur
8	Non	Non	Mini-Europe	Voiture	Portugal
9	Non	Non	Mini-Europe	Voiture	Belgique
10	Non	Non	Mini-Europe	Voiture	Belgique
11	Non	Non	Autre	Voiture	Belgique
12	Non	Non	Mini-Europe	Métro	Belgique
13	Non	Non	Mini-Europe	Voiture	Belgique
14	Oui	Oui	les deux	Voiture	France
15	Non	Non	Mini-Europe	A pied	Belgique
16	Oui	Oui	Atomium	Voiture	Allemagne
17	Oui	Oui	les deux	Voiture	France
18	Non	Non	Mini-Europe	Voiture	France
19	Non	Non	Mini-Europe	Bus public	France
20	Oui	Oui	les deux	Métro	India
21	Non	Non	Mini-Europe	Bus public	Belgique
22	Non	Non	Autre	A pied	Roumanie
23	Oui	Non	les deux	Voiture	Roumanie
24	Non	Non	Mini-Europe	Voiture	Belgique
25	Oui	Oui	les deux	Voiture	Belgique
26	Oui	Oui	les deux	Voiture	France
27	Oui	Non	les deux	Voiture	Belgique
28	Non	Non	Mini-Europe	Voiture	France
29	Non	Non	Autre	Voiture	Belgique
30	Non	Non	Mini-Europe	Voiture	Belgique
31	Oui	Oui	Autre	Voiture	India
32	Non	Non	Mini-Europe	Bus public	Belgique
33	Non	Non	les deux	Voiture	Portugal
34	Non	Non	Mini-Europe	Voiture	Belgique
35	Oui	Oui	Atomium	Métro	Algérie
36	Non	Non	Les deux	Voiture	Malaisie
37	Non	Non	Mini-Europe	Voiture	Belgique
38	Non	Non	Mini-Europe	Voiture	Pays-Bas
39	Non	Non	Mini-Europe	Métro	Espagne
40	Non	Non	Mini-Europe	Métro	Belgique
41	Oui	Oui	les deux	Voiture	Suisse
42	Non	Non	Mini-Europe	Voiture	Belgique
43	Non	Non	Mini-Europe	Voiture	Belgique
44	Non	Non	Mini-Europe	Voiture	Belgique
45	Non	Non	Mini-Europe	Voiture	Belgique
46	Non	Non	Mini-Europe	Voiture	Belgique
47	Oui	Non	Mini-Europe	Voiture	Belgique
48	Oui	Non	Atomium	Voiture	Belgique
49	Non	Non	Mini-Europe	Voiture	Belgique
50	Non	Non	Mini-Europe	Voiture	Belgique
51	Oui	Non	les deux	Voiture	Belgique
52	Non	Non	Autre	Voiture	Belgique
53	Oui	Oui	les deux	Voiture	Belgique
54	Non	Non	Mini-Europe	Voiture	Belgique
55	Oui	Oui	les deux	Voiture	Belgique
56	Non	Non	Autre	Voiture	Belgique
57	Non	Non	Mini-Europe	Voiture	France
58	Oui	Oui	les deux	Métro	France
59	Oui	Oui	Mini-Europe	Voiture	Taïwan
60	Oui	Oui	les deux	Métro	Royaume-Uni
61	Oui	Oui	Mini-Europe	Métro	Grèce
62	Non	Non	Mini-Europe	Métro	Portugal
63	Oui	Oui	les deux	Voiture	Allemagne
64	Non	Non	Mini-Europe	Voiture	Japon
65	Non	Non	Mini-Europe	Métro	Roumanie
66	Oui	Oui	Mini-Europe	Voiture	Canada
67	Non	Non	les deux	Tram	Israël
68	Oui	Oui	les deux	Voiture	Japan
69	Oui	Non	Mini-Europe	A pied	Allemagne
70	Oui	Oui	les deux	Bus public	Royaume-Uni
71	Oui	Oui	les deux	Voiture	Allemagne
72	Non	Non	Mini-Europe	Tram	Mali
73	Oui	Oui	les deux	Voiture	Bulgarie
74	Non	Non	Mini-Europe	Voiture	Japon
75	Oui	Oui	les deux	Voiture	France
76	Non	Non	Mini-Europe	Métro	Brésil
77	Non	Non	Mini-Europe	Métro	Chine
78	Oui	Oui	les deux	Bus public	Danemark
79	Non	Non	Mini-Europe	Voiture	Singapour
80	Non	Non	Mini-Europe	Voiture	France
81	Oui	Oui	Autre	Bus public	Irlande
82	Non	Non	Mini-Europe	Métro	Roumanie
83	Oui	Non	les deux	Bus public	France
84	Non	Non	les deux	Métro	France
85	Oui	Oui	les deux	Voiture	France
86	Non	Non	Mini-Europe	Voiture	France
87	Non	Non	Mini-Europe	Métro	France

Résultats				
Avez-vous visité l'Atomium?	**Avez-vous acheté un ticket Combo ?**	**Êtes-vous venu afin de visiter… ?**	**Quel moyen de transport ?**	**De quel pays venez-vous ?**
36,78% Oui	24,14% Oui	4,60% Atomium	2,3% Tram	61,4% Internationaux
		8,05% Autre	3,44% A pied	
			8,05% Bus Public	
63,22% Non	75,86% Non	32,18% les deux	20,69% Métro	39,6% Belges
		55,17% Mini-Europe	65,52% Voiture	

Annexe 13 : Taille de marché

Malines		Heysel		Meise	
Communes	**Nombre d'habitants**	**Communes**	**Nombre d'habitants**	**Communes**	**Nombre d'habitants**
Malines	37429	Brabant Flamand	1107266	Brabant Flamand	1107266
Zemst	22587	Brabant Wallon	390966	Brabant Wallon	390966
Willebroek	25327	Enghien	13406	Enghien	13406
Rumst	15025	Beveren	47192	Beveren	47192
Bonheiden	14778	Kruibeke	16306	Kruibeke	16306
Duffel	17119	Tamse	29073	Tamse	29073
Lier	34368	Sint-Gillis-Waas	19076	Sint-Gillis-Waas	19076
Lint	8752	Sint-Niklaas	73716	Sint-Niklaas	73716
Boom	17231	Stekene	17635	Stekene	17635
Sint-Katelijne-Waver	20401	Waasmunster	10641	Waasmunster	10641
Puurs	16972	Lokeren	40332	Lokeren	40332
Niel	9833	Zele	20713	Zele	20713
Schelle	8183	Hamme	24673	Hamme	24673
Hove	8216	Dendermonde	44768	Dendermonde	44768
Bornem	20858	Berlare	11034	Berlare	11034
Kontich	20913	Buggenhout	14389	Buggenhout	14389
Putte	17133	Lebbeke	18635	Lebbeke	18635
Berlaar	11034	Aalst	83347	Aalst	83347
Nijlen	22342	Moerbeke	6248	Moerbeke	6248
Boechout	12804	Wachtebeke	7340	Wachtebeke	7340
Ranst	18607	Laarne	12336	Laarne	12336
Edegem	21251	Wichelen	11442	Wichelen	11442
Mortsel	25242	Lede	18093	Lede	18093
Borsbeek	10471	Wetteren	24635	Wetteren	24635
Wommelgem	12467	Denderleeuw	19318	Denderleeuw	19318
Heist-op-den-berg	41365	Sint-Lievens-Houtem	10083	Sint-Lievens-Houtem	10083
Herenhout	8803	Haaltert	17901	Haaltert	17901
Herentals	27637	Ninove	37658	Ninove	37658
Olen	12125	Herzele	17433	Herzele	17433
Geel	38450	Erpe-Mere	19563	Erpe-Mere	19563
Kasterlee	17973	Oosterzele	13489	Oosterzele	13489
Grobbendonk	11095	Melle	11142	Melle	11142
Zandhoven	12729	Gent	251133	Gent	251133
Schilde	19400	Sint-Martens-Latem	0	Sint-Martens-Latem	8439
Schoten	33871	De Pinte	10306	De Pinte	10306
Brasschaat	37502	Gavere	12601	Gavere	12601
Kapellen	26540	Destelbergen	17799	Destelbergen	17799
Antwerpen	510610	Lochristi	21909	Lochristi	21909
Aartselaar	14207	Evergem	34170	Evergem	34170
Hemiksem	10866	Zelzate	12499	Zelzate	12499
Zwijndrecht	18952	Geraardsbergen	32995	Geraardsbergen	32995
Stabroek	18304	Lierde	6579	Lierde	6579
Brecht	28174	Zwalm	8070	Zwalm	8070
Zoersel	21573	Brakel	14476	Brakel	14476
Malle	15013	Merelbeke	28780	Merelbeke	28780
Lille	16407	Zingem	7459	Zingem	7459
Vorselaar	7689	Horebeke	2056	Horebeke	2056
Hulshout	10254	Malines	37429	Malines	37429
Westerlo	24494	Zemst	22587	Zemst	22587
Herselt	14439	Willebroek	25327	Willebroek	25327
Laakdal	15657	Rumst	15025	Rumst	15025
Meerhout	10086	Bonheiden	14778	Bonheiden	14778
Balen	21817	Duffel	17119	Duffel	17119
Mol	35382	Lier	34368	Lier	34368
Dessel	9350	Lint	8752	Lint	8752
Retie	10897	Boom	17231	Boom	17231
Arendonk	12956	Sint-Katelijne-Waver	20401	Sint-Katelijne-Waver	20401
Turnhout	42282	Puurs	16972	Puurs	16972
Oud-Turnhout	13040	Niel	9833	Niel	9833
Ravels	14661	Schelle	8183	Schelle	8183
Beerse	17550	Hove	8216	Hove	8216
Merksplas	8637	Bornem	20858	Bornem	20858
Rijkevorsel	11535	Kontich	20913	Kontich	20913
Wuustwezel	19872	Putte	17133	Putte	17133
Kalmhout	18165	Berlaar	11034	Berlaar	11034
Essen	18256	Nijlen	22342	Nijlen	22342

Sint-Amands	8241	Boechout	12804	Boechout	12804
Ham	10574	Ranst	18607	Ranst	18607
Tessenderlo	18205	Edegem	21251	Edegem	21251
Beringen	44262	Mortsel	25242	Mortsel	25242
Lummen	14529	Borsbeek	10471	Borsbeek	10471
Halen	9480	Wommelgem	12467	Wommelgem	12467
Bruxelles-Capitale	1163486	Heist-op-den-berg	41365	Heist-op-den-berg	41365
Province du Brabant Flamand	1107966	Herenhout	8803	Herenhout	8803
Beveren	47192	Herentals	27637	Herentals	27637
Kruibeke	16306	Olen	12125	Olen	12125
Tamse	29073	Geel	38450	Geel	38450
Sint-Gillis-Waas	19076	Kasterlee	17973	Kasterlee	17973
Sint-Niklaas	73716	Grobbendonk	11095	Grobbendonk	11095
Stekene	17635	Zandhoven	12729	Zandhoven	12729
Waasmunster	10641	Schilde	19400	Schilde	19400
Lokeren	40332	Schoten	33871	Schoten	33871
Zele	20713	Brasschaat	37502	Brasschaat	37502
Hamme	24673	Kapellen	26540	Kapellen	26540
Dendermonde	44768	Antwerpen	510610	Antwerpen	510610
Berlare	11034	Aartselaar	14207	Aartselaar	14207
Buggenhout	14389	Hemiksem	10866	Hemiksem	10866
Lebbeke	18635	Zwijndrecht	18952	Zwijndrecht	18952
Aalst	83347	Stabroek	18304	Stabroek	18304
Moerbeke	6248	Brecht	28174	Brecht	28174
Wachtebeke	7340	Zoersel	21573	Zoersel	21573
Laarne	12336	Malle	15013	Malle	15013
Wichelen	11442	Lille	16407	Lille	16407
Lede	18093	Vorselaar	7689	Vorselaar	7689
Wetteren	24635	Hulshout	10254	Hulshout	10254
Denderleeuw	19318	Westerlo	24494	Westerlo	24494
Sint-Lievens-Houtem	10083	Herselt	14439	Herselt	14439
Haaltert	17901	La Louvière	80172	Putte	17133
Ninove	37658	Courcelles	30735	Malle	15013
Herzele	17433	Fleurus	22805	Lille	16407
Erpe-Mere	19563	Sombreffe	8226	Sombreffe	8226
Oosterzele	13489	Les Bons Villers	9256	Les Bons Villers	9256
Melle	11142	Pont-à-Celles	17015	Pont-à-Celles	17015
Gent	251133	Chappelle-lez-Herlaimont	14685	Braine-le-Comte	21337
Sint-Martens-Latem	8439	Manage	22708	Manage	22708
De Pinte	10306	Seneffe	10953	Seneffe	10953
Gavere	12601	Ecaussines	10771	Ecaussines	10771
Destelbergen	17799	Le Roeulx	8338	Soignies	26796
Lochristi	21909	Soignies	26796	Lessines	18520
Evergem	34170	Lens	4342	Silly	8223
Zelzate	12499	Brugelette	3631	Flobecq	3490
Assenede	13951	Ath	28523		
Lovendegem	9632	Lessines	18520		
Enghien	13406	Silly	8223		
Brabant Wallon	390966	Flobecq	3490		
		Ellezelles	5969		
		Braine-le-Comte	21337		

Total	5599723	Total	4474991	Total	4332783
Touristes internationaux	64695	Touristes internationaux	816000	Touristes internationaux	816000
Taille du marché	5664418	Taille du marché	5290991	Taille du marché	5148783

Annexe 14 : Accessibilité en transports

Malines							
	Voiture			Transport en commun			Score Total
Ville	Distance en	Temps	Score Voiture	Temps	Coût	Score transport en	par Ville
Anvers	26,3	25	46,025	29	5,2	150,8	75,025
Liège	104	61	444,08	96	5,2	499,2	540,08
Charleroi	82,2	58	333,732	103	5,2	535,6	436,732
Gand	77,3	53	286,783	84	5,2	436,8	370,783
Bruges	121	79	669,13	101	5,2	525,2	770,13
Namur	77,8	48	261,408	112	5,2	582,4	373,408
Mons	91,2	59	376,656	103	5,2	535,6	479,656
Louvain	35,7	27	67,473	41	5,2	213,2	108,473
	615,5	410	2485,287	669		3478,8	3154,287

Plateau du Heysel							
	Voiture			Transport en commun			Score Total
Ville	Distance en	Temps	Score Voiture	Temps	Coût	Score transport en	par Ville
Anvers	39,6	42	116,424	72	5,2	374,4	188,424
Liège	102	62	442,68	89	5,2	462,8	531,68
Charleroi	67,4	47	221,746	79	5,2	410,8	300,746
Gand	55,5	43	167,055	57	5,2	296,4	224,055
Bruges	99,6	67	467,124	85	5,2	442	552,124
Namur	76,4	51	272,748	90	5,2	468	362,748
Mons	76,4	51	272,748	77	5,2	400,4	349,748
Louvain	33,4	31	72,478	56	5,2	291,2	128,478
	550,3	394	2033,003	605		3146	2638,003

Meise							
	Voiture			Transport en commun			Score Total
Ville	Distance en	Temps	Score Voiture	Temps	Coût	Score transport en	par Ville
Anvers	34	40	95,2	75	5,2	390	170,2
Liège	104	62	451,36	94	5,2	488,8	545,36
Charleroi	72,3	48	242,928	92	5,2	478,4	334,928
Gand	60,5	44	186,34	85	5,2	442	271,34
Bruges	105	108	793,8	98	5,2	509,6	891,8
Namur	78,2	50	273,7	110	5,2	572	383,7
Mons	81,4	52	296,296	105	5,2	546	401,296
Louvain	35,1	30	73,71	61	5,2	317,2	134,71
	570,5	434	2413,334	720		3744	3133,334

Annexe 15 : Compétition environnante

Malines	Visiteurs	Distance (Km)	Score
Planckendael	965000	5,4	178703,7037
Musée du jouet	76000	3,8	20000
Technopolis	300000	0,45	666666,6667
Provincial sport en recreatie center De Nekker	180000	5	36000

Heysel	Visiteurs	Distance (Km)	Score
Planetarium	45581	0,45	20511,45
Atomium	622396	0,45	1383102,222
Centre de la Bande Dessinée	216217	8	27027,125
AutoWorld	160000	11,2	14285,71429
Musée Royal des Beaux Arts	767355	9,7	79108,76289
Parlamentarium	240000	9,9	24242,42424
Musée des Sciences Naturelles	195399	10,3	18970,7767
Jardin botanique de Meise	126686	5,1	24840,39216
Océade	268000	0,1	2680000

Meise	Visiteurs	Distance (Km)	Score
Planetarium	45581	6	7596,833333
Atomium	622396	5,1	122038,4314
Centre de la Bande Dessinée	216217	11,3	19134,24779
AutoWorld	160000	16,1	9937,888199
Musée Royal des Beaux Arts	767355	13,4	57265,29851
Parlamentarium	240000	14,9	16107,38255
Musée des Sciences Naturelles	195399	15,3	12771,17647
Jardin botanique de Meise	126686	0,45	281524,4444

Scores totaux - Intensité concurrentielle		
Malines	214703,7	(Centre De Nekker - Planckendael)
Heysel	188475,2	(Centre de la Bande dessinée - AutoWorld - Musée Royal des Beaux Arts - Parlamentarium - Musée des Sciences Naturelles - Jardin botanique de Meise)
Meise	115216,0	(Centre de la Bande dessinée - AutoWorld - Musée Royal des Beaux Arts - Parlamentarium - Musée des Sciences Naturelles)

Scores totaux - Synergie		
Malines	686666,67	(Musée du jouet - Technopolis)
Heysel	4153854,00	(Planetarium - Atomium - Centre de la Bande dessinée - Parlamentarium - Musée des Sciences Naturelles - Océade)
Meise	459172,52	(Planetarium - Atomium - Centre de la Bande dessinée - Parlamentarium - Musée des Sciences Naturelles - Jardin botanique de Meise)

Annexe 16 : Résultats des sondages sur la mise en place d'une navette

A : When you visit a city out of your country, which transportation mean do you usually use in order to move inside of the city ?
B : When you do a city-trip, usually you are travelling...
C : Would you be interested in that kind of touristic attraction ?
D : If the attraction is located a little bit far from the center of the city, would you be ready to take a free shuttle to reach this attraction ?
E : What is the maximal time that you would be ready to travel with this free shuttle ?
F : What is the maximum price that you would be willing to pay for this shuttle ?
G : What is your first name ?
H : From which country are you from ?

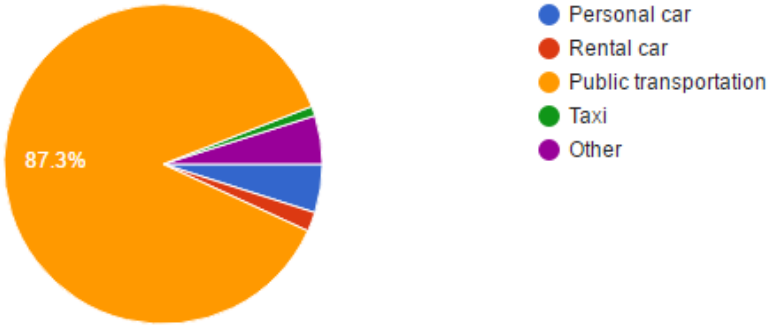
A	B	C	D	E	F	G	H
Public transportation	with your friends	Yes	Yes	10 to 20 minutes	Between 1 and 3 euro	Peeter	The Netherlands
Public transportation	with your friends	Yes	Yes	10 to 20 minutes	Between 1 and 3 euro	Melanie	Austria
Public transportation	with your friends	No	No	10 to 20 minutes	Between 3 and 5 euro	Sophie	France
Public transportation	with your friends	Yes	Yes	20 to 30 minutes	Between 1 and 3 euro	Alya	Ukraine
Public transportation	with your friends, with your partner, on your own	Yes	Yes	10 to 20 minutes	Between 1 and 3 euro	Alana	Brazil
Public transportation	with your family, with your friends, with your partner, on your own	Yes	Yes	20 to 30 minutes	Between 3 and 5 euro	Jessica	Sweden
Public transportation	with your friends	Yes	Yes	10 to 20 minutes	Between 3 and 5 euro	J	Sweden
Walk	with your friends	Yes	Yes	10 to 20 minutes	Between 3 and 5 euro	Sophie	Greece
Public transportation	with your friends	Yes	Yes	10 to 20 minutes	Between 3 and 5 euro	Adwate	India
Public transportation	with your friends	Yes	Yes	10 to 20 minutes	Between 1 and 3 euro	Claire	Belgium
Public transportation	with your friends	Yes	Yes	20 to 30 minutes	0 euro	Lexi	Germany
Public transportation	with your family, with your partner	Yes	Yes	10 to 20 minutes	0 euro	Ninon	France
Public transportation	with your family	No	Yes	10 to 20 minutes	Between 1 and 3 euro	Solene	France
Public transportation	with your partner	Yes	Yes	10 to 20 minutes	Between 1 and 3 euro	Oliver	Austria
Public transportation	on your own	No	Yes	20 to 30 minutes	Between 3 and 5 euro	Camille	Norway
Taxi	with your family, with your friends, with your partner, on your own	Yes	Yes	10 to 20 minutes	Between 3 and 5 euro	m	sweden
Public transportation	with your friends	Yes	Yes	20 to 30 minutes	Between 3 and 5 euro	Nicola	Italy
Public transportation	with your friends, on your own	No	Yes	10 to 20 minutes	0 euro	Sabine	Germany
Public transportation	with your friends, with your partner	Yes	No	20 to 30 minutes	Between 3 and 5 euro	Magdalena	Poland
Public transportation	with your friends, with your partner	No	No	5 to 10 minutes	Between 1 and 3 euro	Carolina	Italy
Walk	with your partner	Yes	Yes	10 to 20 minutes	Between 1 and 3 euro	Miriam	Spain
Public transportation	with your family, with your friends	Yes	Yes	20 to 30 minutes	Between 3 and 5 euro	Virginia	Spain
Public transportation	with your friends	Yes	Yes	5 to 10 minutes	Between 1 and 3 euro	Elisa	France
Public transportation	with your family	No	No	5 to 10 minutes	Between 3 and 5 euro	Ilaria	Italy
Public transportation	with your friends	Yes	Yes	20 to 30 minutes	Between 3 and 5 euro	Ivana	Slovakia
Public transportation	with your partner	No	Yes	20 to 30 minutes	Between 1 and 3 euro	Johanna	Sweden

Public transportation	with your friends	No	No	0 to 5 minutes	0 euro	Federica	italy
Public transportation	with your friends	Yes	Yes	20 to 30 minutes	Between 3 and 5 euro	Willem	Martinique
Public transportation	with your friends	Yes	Yes	20 to 30 minutes	Between 1 and 3 euro	Linda	Netherlands
Public transportation	with your family	Yes	No	10 to 20 minutes	Between 3 and 5 euro	Marina	Spain
Personal car	with your family, with your friends	Yes	Yes	10 to 20 minutes	Between 1 and 3 euro	Justine	Belgium
Public transportation	with your family	No	No	10 to 20 minutes	Between 1 and 3 euro	Camille	France
Public transportation	with your family, with your friends, on your own	Yes	Yes	20 to 30 minutes	Between 1 and 3 euro	Veronika	Austria
Public transportation	on your own	Yes	Yes	5 to 10 minutes	Between 1 and 3 euro	justine	france
Public transportation	with your partner	Yes	No	20 to 30 minutes	More than 5 euro	Roksolana	Ukraine
Public transportation	with your friends, with your partner	Yes	Yes	5 to 10 minutes	Between 1 and 3 euro	Emilie	Belgium
Public transportation	with your partner	Yes	No	5 to 10 minutes	Between 1 and 3 euro	Maria	
Public transportation	with your friends	Yes	Yes	20 to 30 minutes	Between 3 and 5 euro	Mara	Germany
walking	with your friends, on your own	No	Yes	10 to 20 minutes	0 euro	Dorota	Poland
Public transportation	with your friends, with your partner	No	Yes	20 to 30 minutes	More than 5 euro	Monica	Denmark
Public transportation	with your friends	Yes	Yes	20 to 30 minutes	Between 3 and 5 euro	Patricia	Spain
Public transportation	with your friends, on your own	No	No	0 to 5 minutes	0 euro	Tess	Netherlands
Public transportation	with your partner	Yes	Yes	More than 30 minutes	Between 3 and 5 euro	Sevda	TURKEY
Public transportation	with your friends, with your partner	No	No	5 to 10 minutes	Between 1 and 3 euro	Laura	Italy
Public transportation	with your partner	Yes	Yes	More than 30 minutes	Between 1 and 3 euro	Peter	Slovakia
Public transportation	with your family, with your friends, with your partner, on your own	No	No	0 to 5 minutes	0 euro	Mika	Sweden
Public transportation	with your partner, on your own	No	No	0 to 5 minutes	0 euro	Emily	USA
Public transportation	with your friends	Yes	Yes	More than 30 minutes	Between 3 and 5 euro	Carlos	Spain
Public transportation	with your family, with your friends, with your partner	No	Yes	5 to 10 minutes	Between 1 and 3 euro	Delphine	Belgium
Public transportation	with your friends	Yes	Yes	5 to 10 minutes	Between 1 and 3 euro	Stefan	Germany
Personal car	with your partner	No	Yes	10 to 20 minutes	0 euro	Florence	Belgium
Public transportation	with your friends	No	Yes	10 to 20 minutes	Between 1 and 3 euro	Anton	Sweden
Public transportation	with your friends	Yes	No	10 to 20 minutes	Between 1 and 3 euro	Jeremy	Canada
Public transportation	with your family, with your friends	Yes	Yes	10 to 20 minutes	Between 1 and 3 euro	Alexandra	France
Public transportation	with your family, with your friends, with your partner	Yes	Yes	More than 30 minutes	More than 5 euro	Cris	Romania

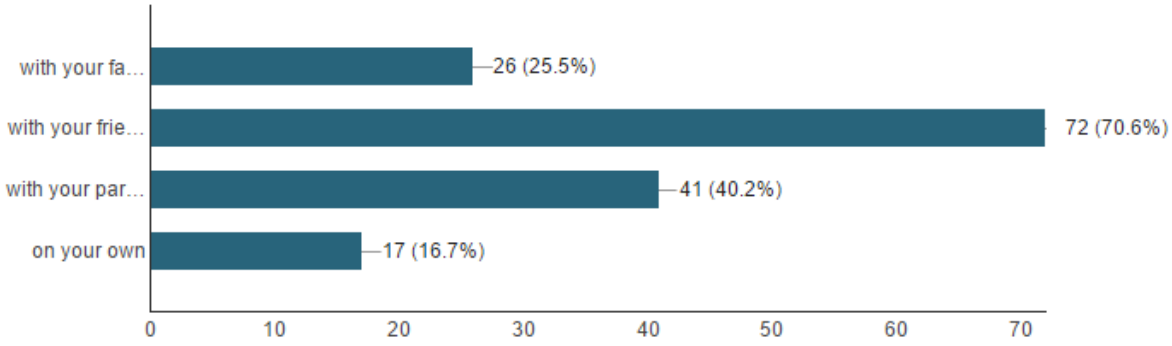
Personal car	with your friends	Yes	Yes	More than 30 minutes	Between 3 and 5 euro	Aurélie	Belgium
Public transportation	with your partner	No	No	10 to 20 minutes	Between 3 and 5 euro	Frank	Belgium
Personal car	with your family, with your friends, with your partner	Yes	Yes	10 to 20 minutes	0 euro	Francisca	Portugal
Public transportation	with your family, with your friends	No	No	10 to 20 minutes	Between 3 and 5 euro	Maria	Portugal
Public transportation	with your family, with your friends, with your partner	No	Yes	20 to 30 minutes	Between 1 and 3 euro	Marc	Spain
Public transportation	with your family, with your friends, with your partner	Yes	Yes	10 to 20 minutes	Between 1 and 3 euro	Ti-min	Canada
Public transportation	on your own	Yes	Yes	20 to 30 minutes	0 euro	Sophie	United Kingdom
Public transportation	with your friends, with your partner	Yes	No	5 to 10 minutes	More than 5 euro	Mathilde	Belgique
Public transportation	with your partner	Yes	Yes	More than 30 minutes	0 euro	Samy	Belgium
Public transportation	with your friends	Yes	Yes	10 to 20 minutes	Between 3 and 5 euro	Noura	France
Public transportation	with your friends	No	Yes	20 to 30 minutes	Between 3 and 5 euro	Virginie	Belgium
Public transportation	with your family, with your friends, with your partner	Yes	Yes	20 to 30 minutes	Between 3 and 5 euro	Léonore	Belgium
Public transportation	with your friends, with your partner	Yes	Yes	5 to 10 minutes	Between 1 and 3 euro	Maïté	Belgium
Public transportation	with your friends, with your partner	Yes	Yes	10 to 20 minutes	Between 3 and 5 euro	Liévine	Belgium
Public transportation	with your friends	Yes	Yes	20 to 30 minutes	Between 1 and 3 euro	André	Portugal
Public transportation	with your friends	Yes	Yes	More than 30 minutes	Between 1 and 3 euro	Anastasia	Greece
Public transportation	on your own	Yes	Yes	More than 30 minutes	More than 5 euro	Jacqueline	Germany
Public transportation	with your friends	Yes	Yes	20 to 30 minutes	Between 1 and 3 euro	john	sweden
Public transportation	with your family	Yes	No	10 to 20 minutes	Between 3 and 5 euro	Jorge	México
Public transportation	with your friends	Yes	Yes	10 to 20 minutes	Between 3 and 5 euro	Fiona	Australia
Public transportation	with your friends	Yes	Yes	20 to 30 minutes	Between 3 and 5 euro	Nataliya	France
Public transportation	with your friends, with your partner	Yes	Yes	More than 30 minutes	Between 3 and 5 euro	Isabelle	Canada
by foot, subway	with your family	Yes	Yes	5 to 10 minutes	Between 1 and 3 euro	Pauline	France
Public transportation	with your friends	Yes	Yes	10 to 20 minutes	Between 3 and 5 euro	Lisa	France
Rental car	with your partner	No	Yes	10 to 20 minutes	0 euro	Justine	France
Personal car	with your partner	No	No	0 to 5 minutes	0 euro	riek	belgium
Public transportation	with your friends, with your partner	Yes	Yes	10 to 20 minutes	Between 1 and 3 euro	Pierpaolo	Italy
Public transportation	with your friends	Yes	Yes	10 to 20 minutes	Between 1 and 3 euro	Matteo	Italy
Public transportation	with your friends	Yes	No	5 to 10 minutes	0 euro	Francesca	Italy

Public transportation	with your friends	Yes	Yes	10 to 20 minutes	Between 3 and 5 euro	Amanda	Italy
on foot	with your partner	No	No	0 to 5 minutes	Between 1 and 3 euro	Teresa	Italy
Public transportation	with your family, with your friends, with your partner, on your own	No	No	5 to 10 minutes	Between 1 and 3 euro	Maria	Spain
Rental car	with your friends	Yes	Yes	10 to 20 minutes	Between 3 and 5 euro	Alex	Greece
Public transportation	with your friends, with your partner, on your own	No	No	0 to 5 minutes	0 euro	Megane	Australie
Public transportation	with your family	Yes	Yes	More than 30 minutes	Between 3 and 5 euro	Giulia	Italy
Public transportation	with your friends, with your partner, on your own	Yes	Yes	10 to 20 minutes	Between 1 and 3 euro	Nicole	Germany
Public transportation	with your friends, on your own	Yes	Yes	20 to 30 minutes	Between 3 and 5 euro	Per	Norway
Public transportation	with your friends	No	No	0 to 5 minutes	0 euro	Stefano	Italy
Public transportation	with your friends	Yes	Yes	20 to 30 minutes	Between 1 and 3 euro	Luize	Latvia
Public transportation	with your partner	Yes	Yes	More than 30 minutes	Between 3 and 5 euro	Catarina	Portugal
Public transportation	with your family	Yes	Yes	20 to 30 minutes	Between 3 and 5 euro	Ana	Portugal
Public transportation	with your friends	Yes	Yes	10 to 20 minutes	Between 1 and 3 euro	Sandra	Germany
Public transportation	with your friends	Yes	Yes	10 to 20 minutes	Between 3 and 5 euro	Laetitia	Belgium
Public transportation	with your friends, with your partner	Yes	Yes	20 to 30 minutes	Between 1 and 3 euro	Katharina	Germany
Public transportation	with your partner	No	Yes	5 to 10 minutes	0 euro	XY	Germany

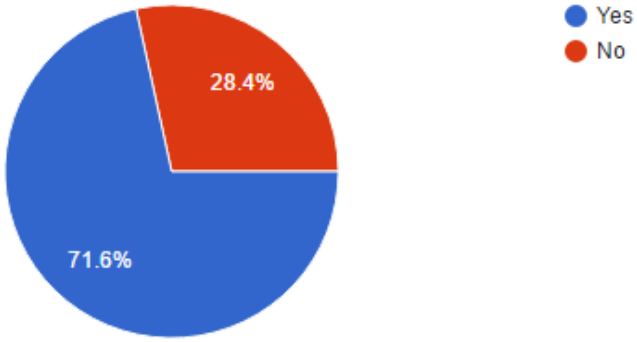
When you visit a city out of your country, which transportation mean do you usually use in order to move inside of the city ?
(102 responses)



When you do a city-trip, usually you are travelling... (102 responses)

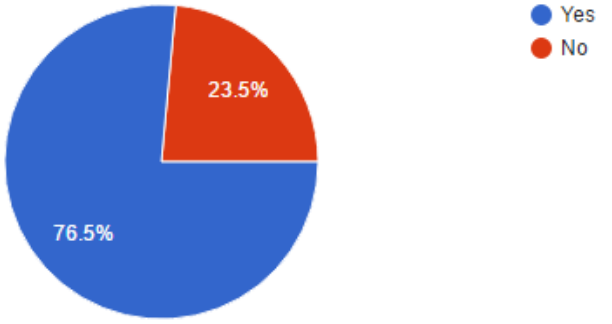


Would you be interested in that kind of touristic attraction ? (102 responses)



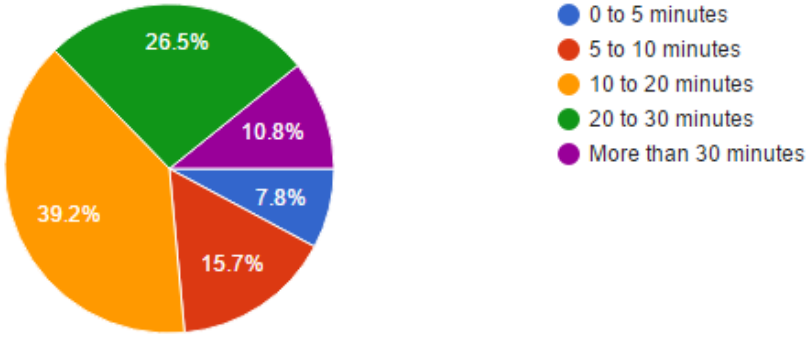
If the attraction is located a little bit far from the center of the city, would you be ready to take a free shuttle to reach this attraction ?

(102 responses)



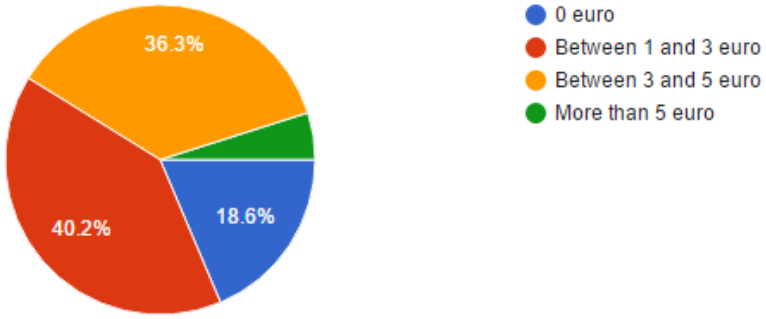
What is the maximal time that you would be ready to travel with this free shuttle ?

(102 responses)



What is the maximum price that you would be willing to pay for this shuttle ?

(102 responses)



Annexe 17 : Opportunité de revitalisation de la marque

Selon Keller (1999), chaque marque possède un cycle de vie. La première phase correspond à l'introduction de la marque sur le marché. La seconde phase est celle de la croissance où la marque atteint son apogée. Ensuite, vient la phase de maturité. A ce stade, les premiers signes de vieillissement de la marque apparaissent. Pour finir, la dernière phase est celle de la décroissance qui survient, si aucune action n'a été intentée en vue de relancer la marque. Une action de revitalisation d'une marque consiste en une adaptation de la stratégie marketing afin de mieux accorder celle-ci aux besoins et changements du marché. Cette action interviendra au moment de la maturité d'une marque.

Dans le cas de Mini-Europe, la marque se situe en fin de cycle de maturité. En effet, la fréquentation du parc semble progresser lentement, voir stagner depuis quelques années. L'image du parc se fait vieillissante d'après les visiteurs interrogés lors des enquêtes exploratoires. La revitalisation de la marque Mini-Europe est une opportunité dans l'amélioration globale du parc miniature.

Annexe 18 : Questionnaire d'enquêtes confirmatoires

Questionnaire / Survey / Onderzoek Mini-Europe (FR/EN/NL)

Sur une échelle de 0 à 10, quelle importance accordez-vous à chacun de ces attributs lorsque vous visitez une attraction touristique comme Mini-Europe ? On a scale from 0 to 10, what's the importance of each of those features when you visit a touristic attraction like Mini-Europe ? Op een schaal van 0 tot 10, hoe belangrijk zijn de volgende criteria wanneer u een toeristische attractie zoals Mini-Europe bezoekt ?

La météo/The Weather/Het Weer

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

L'aspect éducatif/The Educative side/Het educatieve aspect

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

La qualité des attractions /The attractions quality/De attracties kwaliteit

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

L'interactivité/The interactivity/De interactiviteit

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

La propreté/The cleanliness/De netheid

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

La gratuité des activités/The all-inclusive option/De gratis activiteiten

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

L'atmosphère/The atmosphere/De sfeer

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Le personnel/The staff/Het personeel

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

L'accès en transport/The transportation access/De vervoer toegang

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

La sécurité/The safety/De veiligheid

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

La restauration/The Food catering/De restauratie

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Le Thême/The Theme/Het Thema

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Le paysage/The Landscape/Het Landschap

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2) Sur une échelle de 0 à 10, quelle performance accordez-vous à chacun de ces attributs pour Mini-Europe ? On a scale from 0 to 10, what's the performance of each of those features for Mini-Europe ? Op een schaal van 0 tot 10, hoe doeltreffend zijn de volgende criteria voor Mini-Europe ?

La météo/The Weather/Het Weer

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

L'aspect éducatif/The Educative side/Het educatieve aspect

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

La qualité des maquettes/The models quality/De models kwaliteit

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

L'interactivité/The interactivity/De interactiviteit

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

La propreté/The cleanliness/De netheid

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

La gratuité des activités/The all-inclusive activities/De gratis activiteiten

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

L'atmosphère/The atmosphere/De sfeer

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Le personnel/The staff/Het personeel

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

L'accès en transport/The transportation access/De vervoer toegang

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

La sécurité/The safety/De veiligheid

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

La restauration/The Food catering/De restauratie

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Le Thème/The Theme/Het Thema (Europe)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Le Paysage/The Landscape/Het Landschap

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2) Avez-vous visité l'Atomium aujourd'hui également ou comptez-vous le visiter aujourd'hui ? / Have you also visited the Atomium today or are you planning to do it today ? / Heeft u al de Atomium vandaag bezoekt of ben je van plan om de Atomium vandaag te bezoeken ?

Oui/Yes/Ja Non/No/Nee

3) Si oui, avez-vous acheté un ticket Combo ?/ If yes did you buy a Combo Ticket ?/ Als het geval is, heeft u een Combo Ticket gekocht ?

Oui/Yes/Ja Non/No/Nee

4) Êtes-vous venu afin de / Did you come here in order to / Bent u hier gekomen om ?

Visiter Mini Europe / Visit Mini-Europe / Mini-Europe te bezoeken ?

Visiter l'Atomium / Visit the Atomium / De Atomium te bezoeken ?

Visiter les deux / Visit both of them / beide attracties te bezoeken ?

Autre / Others / iets anders

5) Par quel moyen de transport êtes-vous venu ? / By which transportation system did you come here ?/ Met welk vervoermiddel bent u hier gekomen ?

Métro / Subway / Metro

Bus public / Public bus / Openbare Bus

Voiture / Car / Auto

Trip organisé / Organized Trip / Georganiseerde Uitstap

A pieds / By foot / Te voet

A vélo/ By bike/ Met de fiets

6) Dans quel pays habitez-vous ?/In which country do you live ?/In welk land woont u ?

…….

7) Quel est votre prénom ?/What is your first name ?/Wat is u voornaam ?

…….

Merci beaucoup !

Thank you very much !

Dank u wel !

Annexe 19 : Analyse de la sélection et priorisation des attributs d'une attraction touristique

Divers auteurs ont effectué des études pour tenter de sélectionner et prioriser les attributs relatifs à un parc de loisirs ou une attraction touristique en général, selon leur importance aux yeux des visiteurs. Geissler & Rucks (2011) ont sondé de nombreux visiteurs de parcs de loisirs à propos d'une liste d'attributs qu'ils ont jugés pertinents. Puis, ils ont procédé à une Analyse en Composantes Principales (ACP) afin de déterminer quels attributs sont déterminants. Ils ont pu obtenir trois composantes principales : la première, relative à l'expérience générale du parc, la deuxième, relative à la restauration et la dernière, relative à la propreté du parc et à l'atmosphère dégagée.

Milman (2009) a quant à lui effectué des enquêtes sur 608 résidents de l'Etat de Floride, un Etat où la concentration en parcs de loisirs est très élevée. 41 attributs ont été proposés à ces résidents sondés. Ensuite, Milman a procédé à une Analyse des Facteurs pour obtenir un classement final des 41 attributs. La sécurité des attractions est l'attribut le plus important du point de vue des résidents de l'Etat de Floride, suivie par la propreté et la qualité de l'offre. En fin de classement, on retrouve la variété de l'offre de restauration ainsi que l'aspect éducatif de la visite.

Roest & Pieters (1997) ont eux aussi effectué une ACP, sur les données obtenues auprès de deux segments de visiteurs : les familles avec enfants entre 3 et 17 ans, et les jeunes célibataires. Ces deux segments sont représentatifs des segments de visiteurs de parcs de loisirs. Les trois composantes principales obtenues sont la "recherche de bénéfices" (l'offre), "la recherche des coûts et conditions" (prix d'admission, distance entre le domicile et le parc et adaptation aux conditions climatiques) et enfin "coûts et bénéfices de l'expérience" (propreté et temps d'attente).

Une étude menée par Cao (2011) sur le futur Shanghai Disneyland révèle que pour les résidents de Shanghai, la diversité de l'offre est le facteur dominant. La sécurité pointe en deuxième position et enfin le personnel en troisième. L'accessibilité et l'atmosphère (évasion) sont par contre des attributs de faible importance pour ce segment.

McClung (1990) dans son étude a quant à lui déterminé que le climat était l'attribut le plus important aux yeux des visiteurs, tandis que la distance du domicile au parc et la mise à disposition de logements étaient secondaires.

Dans leur étude sur le développement des parcs à thème au Japon, Kawamura & Hara (2010) se sont penchés sur le cas concret de deux parcs à thèmes : Tokyo Disneyland et Huis Ten Bosch. Les cas de développement étant similaires, les auteurs ont donc réalisé une analyse comparative entre les deux parcs, Tokyo Disneyland se révélant être un succès de développement tandis que ce fut moins le cas pour Huis Ten Bosch. Par après, Kawamura & Hara (2010) ont dressé une liste de cinq facteurs clés de développement pour le cas de Disneyland Tokyo : la localisation, la qualité des services**,** une continuité de l'investissement (en vue de maintenir un certain niveau d'attractivité), des accords de partenariats intelligents (sponsoring des attractions) et enfin la création de valeur ajoutée.

L'analyse du cas de SantaPark en Laponie réalisée par Haahti & Yavas (2004) a pour but d'enquêter sur l'image des parcs à thèmes au travers de l'importance de différents attributs d'évaluation du parc par les touristes. La recherche des auteurs a été effectuée selon une analyse importance-performance de ces différents attributs. La première dimension de l'analyse étant relative à l'importance des attributs dans l'évaluation d'un parc, tandis que la deuxième représente la performance de chacun d'entre eux pour ce cas précis. Les treize attributs qui ont été évalués par les visiteurs du parc ont été sélectionnés selon une revue de littérature scientifique. Il ressort de l'analyse que le personnel, l'architecture du parc ainsi que le thème représentent aux yeux des visiteurs les attributs les plus importants dans leur évaluation. Des attributs tels que la restauration, les boutiques souvenirs ou le prix du ticket avaient un impact de moindre importance.