

Cahiers de la FOPES

Questions de politique économique et sociale

Synthèses de mémoires FOPES - n° 6

Janvier 1999

Est-il possible de concilier impératif éducatif et
impératif de rentabilité à l'Euro Space Center ?

Philippe LEDENT



FOPES
Rue de la Lanterne Magique, 32
Louvain-la-Neuve

Comité de lecture:

Nicolas BARDOS-FELTORONYI

Michel CAPRON

Claude CASTIAU

Daniel CORNEROTTE

Florence DEGAVRE

Danielle RUQUOY

Publié avec le soutien du Ministère de l'Éducation, de la Recherche et de la Formation
de la Communauté française de Belgique

Par la présente collection, " **CAHIERS de la FOPES - Questions de politique économique et sociale** ", la FOPES (Faculté Ouverte de Politique Économique et Sociale) tient à mettre à la disposition des publics intéressés, des synthèses de mémoires de licence, récemment défendus à la FOPES. Dans la perspective de la FOPES, ces mémoires visent à élaborer des outils pour l'action - en mettant en lumière aussi bien les contraintes limitant l'action que les ressources mises à la disposition des acteurs - ou à servir d'instrument de formation pour les acteurs de changement social dans le domaine analysé. C'est ce type d'approche du mémoire qui constitue une des spécificités de la formation d'adultes à la FOPES.

Les études retenues concernent des thèmes relevant aussi bien des domaines de la politique économique et sociale proprement dite que, par exemple, de la sociologie politique, de l'enseignement ou de l'économie de l'entreprise.

Un Comité de Lecture sélectionne parmi les mémoires retenus ceux qui lui paraissent susceptibles d'être publiés sous forme d'une synthèse d'une vingtaine de pages. Via ce processus, nous estimons pouvoir publier quelque trois à six synthèses chaque année, qui pourront intéresser des publics spécifiques, qu'il s'agisse de professionnels du secteur, d'étudiants ou de chercheurs universitaires. Quant aux opinions et analyses exprimées dans ces synthèses, elles n'engagent que leurs auteurs.

Pour toute information relative à ces Synthèses de Mémoires, veuillez vous adresser au Service Matériau Pédagogique (SMP) de la FOPES, Rue de la Lanterne Magique, 32 - 1348 LOUVAIN-LA-NEUVE.

- Tél.: 010 / 47.39.10 . Fax : 010 / 47.81.59.

Michel CAPRON
SMP - FOPES

Est-il possible de concilier impératif éducatif et impératif de rentabilité à l'Euro Space Center ?

Philippe LEDENT

mémoire défendu en septembre 1996
sous la direction du Professeur
Alexandre Samii.

AVANT-PROPOS.

Disons-le d'emblée, l'Euro Space Center, centre de loisirs éducatifs sur le thème de l'espace, situé à Transinne, est atypique à plus d'un titre.

Tout d'abord, parce qu'il s'agissait, à son ouverture, d'une innovation, exploitée par une nouvelle entreprise, Ciset International, dont le secteur d'activité n'était pas le loisir, mais le spatial. Ensuite, on s'étonnera, en étudiant les acteurs, de l'absence dès la conception de "professionnels des loisirs", du caractère très approximatif des études de départ et du caractère irrationnel voire passionnel de certaines décisions stratégiques.

Enfin, à l'inverse de la plupart des centres de loisirs, l'Euro Space Center propose plusieurs domaines d'activités très spécifiques vers des marchés de référence qui le sont tout autant, ce qui rend complexe son fonctionnement et sa gestion.

Malgré plusieurs thérapies sans succès et des pertes cumulées, s'il existe encore, c'est grâce au "caractère philanthropique" de son exploitant. Mais aujourd'hui, ce dernier traverse une période difficile. Abandonné financièrement par la maison-mère italienne qui assurait sa survie, il doit, au risque de disparaître, trouver les pistes pour se redéployer stratégiquement autour de son "Core Business". Et Ciset International a demandé à Idelux, l'Intercommunale de développement économique de la Province de Luxembourg, propriétaire du centre de Transinne, de reprendre l'exploitation de l'Euro Space Center.

A travers ce travail, nous ne prétendons pas proposer de solutions miracles. Nous nous proposons de donner un regard différent, objectif et sans tabous sur les atouts et faiblesses de cette entreprise. Nous tenterons de dresser les bases d'une restructuration durable qui pourrait aider l'Euro Space Center à se redéployer et à assurer sa rentabilité autour d'un nouveau projet d'entreprise.

Comme il faut un angle d'attaque, nous nous proposons d'étudier cette institution à partir de la question suivante : " Est-il possible de concilier impératif éducatif et impératif de rentabilité à l'Euro Space Center ?". Car s'il est bien une richesse dont peut s'enorgueillir le centre spatial, c'est celle d'être en Belgique, en Europe même, une référence en matière d'éducation à l'espace. Mais a priori, selon certains, c'est précisément cette richesse qui est une des causes de la non-rentabilité du Centre.

CHAPITRE I. DESCRIPTION DE L'EURO SPACE CENTER.

Situé à Libin, en province de Luxembourg, l'Euro Space Center existe depuis juin 1991 et se décline comme un centre de vulgarisation à l'espace. Dix-huit personnes y sont employées, contre plus de cinquante il y a sept ans. Souvent associé à Redu, "Village du Livre et de l'Espace"¹, l'Euro Space Center est placé dans ce que certains appelaient le "triangle spatial des Ardennes"², formé par la station de contrôle des satellites à Redu, le radiotélescope de Humain et la station de télécommunications de Belgacom à Lessive. Cependant, ni Humain et ni la station de Redu ne sont accessibles au public. Par contre, l'Euro Space Center est proche d'autres villes et sites touristiques comme Rochefort ou Han-sur-Lesse. Si la proximité de l'autoroute E 411 est un atout, l'éloignement des gares de Libramont et de Jemelle et le mauvais réseau de transport en commun constituent une faiblesse importante.

A l'Euro Space Center, on trouve une exposition comprenant un musée, des cinémas, etc. On dispense des stages d'astronautes uniques en Europe, pour des jeunes de 10 à 18 ans, ainsi que des programmes spéciaux pour les entreprises. S'y ajoutent une boutique-souvenir et un restaurant³.

¹En raison du Village du livre et de la station de l'Agence Spatiale Européenne (ESA).

²IDELUX, Document "Space Camp/Space Center, Redu"; Description du projet, 1er Mars 1989.

³Le Space Resto est sous-traité à une société extérieure, qui ristourne un pourcentage sur le chiffre d'affaires.

CHAPITRE II. HISTORIQUE.

2.1. Trente ans d'histoire spatiale à Redu.

*A Redu, le chemin qui sépare le Moyen-Age du vingtième siècle n'est pas très long, car, (...), au fond d'une cuvette parabolique, des antennes fixent le ciel*¹. Vers 1967, l'ESRO (aujourd'hui Agence Spatiale Européenne) installe sa première "tracking station" à Redu. A la démesure de sa région, ce projet allait passionner des habitants de la localité, à commencer par le bourgmestre Léon MAGIN. Il deviendra un des protagonistes du futur Space Center. En 1972, le succès d'une exposition spatiale au coeur du village le convainc de la nécessité d'un centre spatial permanent. La fusion des communes et le changement d'édiles mirent en veilleuse le projet.

2.2. Redu, Village du Livre : 1984.

D'abord village de l'espace, Redu devient ensuite celui du livre sur le modèle de Hay-on-Wye, au pays de Galles. Et L. Magin, redevenu premier homme de la "grande" commune de Libin, de se féliciter de ce beau succès². Aujourd'hui, avec sa vingtaine de librairies, Redu attire bouquinistes et touristes autour d'activités artisanales comme la fabrication de papier. Projet porteur, il allait conforter les initiateurs du projet dans le souci de développer leur commune autour du tourisme culturel. Le Redu-sur-espace des années 90 est en train de naître sous une bonne étoile...³

2.3. L'ESA gérée par une société italienne en 1982.

A la station de Redu, des Italiens succèdent à des Anglais. Ciset spa, devient gestionnaire du site de l'ESA et apporte un know-how spécifique. En 1988, Ciset spa créera une filiale belge appelée Ciset International pour faciliter la reconduction du contrat de gestion de la station qui est renouvelé et "juteux". Il permet à la jeune société de penser à d'autres développements.

¹De BEULE R, L'Aventure spatiale européenne, Édts. CODA, Anvers, 1993, p. 61.

²On doit le village du livre à Noël Anselot, libraire spécialisé, aidé de Gérard Valet, journaliste à la RTBF Radio.

³PIRARD T. Redu : le camp de l'espace, in *Athéna*, n°59, mars 1990 (Ministère wallon des Technologies et de la Recherche), pp. 4-11.

2.4. Création du Secteur spatial de Redu : 1987.

Le bourgmestre Magin convainc le Gouverneur de la province de Luxembourg de l'aider à porter le projet de centre spatial. J. Planchard a fait du tourisme son credo, et l'Intercommunale Idelux qu'il préside s'est lancée peu avant dans la réalisation d'ouvrages touristiques peu convaincants. Tout le monde voit d'un bon oeil la création d'un centre touristique d'exception, qui plus est sur la commune de Libin. Il en va d'un équilibre géopolitique ! Idelux confie à des consultants les premières études. Rapidement, l'enthousiasme des pouvoirs publics est de bon augure pour la suite.

2.5. Acquisition d'une licence américaine et arrivée du partenaire privé.

En 1988, le concept américain du Space Camp de Huntsville (Alabama) est préféré au Space Camp français de Cannes.

Il porte sur la réalisation d'un musée spatial abritant un centre d'entraînement pour jeunes astronautes "en herbe". Une licence acquise pour 750.000 dollars garantit aux promoteurs une exclusivité et le savoir-faire américain. L'investissement est estimé à 340 millions de francs belges. Les subsides et l'apport public sont insuffisants. Au hasard d'une rencontre, l'Administrateur Délégué de CISET International se voit expliquer le projet qui se dessine non loin de la station de Redu. Séduit, il apportera 140 millions et deviendra gestionnaire du futur Space Center pour le compte d'Idelux. Pour A. Moscatelli, "*Ce projet renforcera notre image de marque et notre ancrage belge*"¹. C'est le début d'une histoire, qui connaîtra des moments de passion et de désenchantements. Mais entre Idelux et CISET, il s'agira surtout d'un mariage de raison.

2.6. L'euphorie du commencement : 1991.

Tous s'évertuaient à ériger la cité du futur, le camp de l'espace. Les jours et les heures étaient comptées. L'argent pas toujours. Résultat : un dépassement budgétaire impressionnant. Et un Centre dont on percevait déjà les premières lacunes... Un concept de départ mal défini se répercutait déjà sur les dirigeants incapables de définir une ligne stratégique claire et des choix opérationnels pertinents. L'Euro Space Center a été également surmédiatisé et parfois présenté comme ce qu'il n'était pas. Peu à peu, il allait échapper à ses concepteurs et à ses gestionnaires. Il allait en même temps être confronté à l'appréciation du public et à ses critiques.

¹PIRARD T. Redu : le camp de l'espace, in *Athéna*, n°59, mars 1990, pp. 4-11.

2.7. Première thérapie et nouvel accord : 1993.

Le directeur général d'Idelux tire la sonnette d'alarme en février 1992. Il estime qu'une sérieuse restructuration financière doit être effectuée en raison des dépassements budgétaires - 170 millions de BEF ! - , de pertes cumulées de 60 millions de BEF, et ce malgré le succès que connaît l'Euro Space Center¹. Pour couper court aux rumeurs d'un centre devenu vulnérable, CISET met un général aviateur à la retraite aux commandes. En février 1993, un accord est trouvé. CISET prend en charge le dépassement de l'investissement et Idelux prête la somme grâce à un leasing de 15 ans.

Les actionnaires publics réduiront leur participation en subsides, soit à fonds perdus!

Cela permet d'apurer les pertes d'exploitation. Le gestionnaire devient exploitant et le jeu est calmé. La société privée ne cesse de réduire le budget d'exploitation. Les vrais problèmes subsistent et ne trouvent pas d'issue, faute de moyens financiers et faute d'objectifs clairement définis.

2.8. Création de l'Euro Space Foundation ASBL :

1994.

Le directeur de l'Euro Space Center est convaincu que le succès américain réside dans l'existence d'une fondation qui permet de bénéficier d'aides financières de mécènes, avec dons en matériel d'institutions privées. La fondation naît en mars 1994 et est présidée par Dirk Frimout, célèbre depuis son vol de 1992. L'objectif est de promouvoir l'espace auprès des jeunes et du public, en utilisant prioritairement l'Euro Space Center. L'ASBL obtiendra des détachements d'enseignants et servira de plate-forme pour l'organisation de nombreux événements spatiaux.

1997

La situation n'est guère réjouissante. L'outil en général vieillit et ne se renouvelle pas. Les résultats restent trop faibles, même si les performances commerciales restent stables. L'Euro Space Center affiche pertes sur pertes. L'élément le plus inquiétant est la situation financière de CISET dont la viabilité n'est assurée qu'au prix d'une aide substantielle de VITROCISET spa (Italie). L'Euro Space Center est à la base d'une structure fragilisée alors que ses besoins en développement et en investissements nouveaux se font cruellement sentir. Attention danger !

¹DURAND M., Comité Permanent d'IDELUX, in *La Meuse Namur*, 16 février 1992, p. 7.

CHAPITRE III. ANALYSE DES ETUDES DE DEPART.

3.1. Maître d'oeuvre : Idelux.

Dès 1985, Idelux devient maître d'oeuvre du projet qui allait s'appeler "Centre spatial de Redu". Le syndicat d'étude confie, en 1988, l'étude de concept et de faisabilité à O.G.M. (Organisation-Gestion-Marketing). Elle sera complétée par un rapport d'une société américaine spécialisée dans les grands parcs de loisirs à thème outre-Atlantique. Cette dernière sera chargée d'un audit après un an de fonctionnement. Il sera très dur quant à l'analyse de l'outil et remettra en cause ouvertement les capacités du gestionnaire de l'Euro Space Center. Mais ne brûlons pas les étapes...

3.2. Etudes de concept et de faisabilité du Space Center de Redu.

"L'objectif des promoteurs est de créer une exposition permanente des différents aspects de la conquête de l'espace et de ses applications concrètes. Ces retombées, présentées de manière imaginative, permettront aux visiteurs de tous âges de découvrir et de comprendre activement l'importance des recherches liées à la conquête spatiale et ce, dans un contexte de loisirs."¹.

3.3. Synthèse générale de l'approche d'O.G.M.

O.G.M. postule l'existence d'une demande pour un parc à thème sur l'espace où les côtés original et didactique priment. Il est vu par les personnes interrogées en deux parties : l'une informative, l'autre attractive. Le renouvellement du parc en nouvelles attractions devrait être annuel.

Pour répondre aux attentes du public, O.G.M. propose un concept précis : un centre dans un environnement spatial total, une visite d'environ six heures pour capter le touriste d'un jour, une ouverture dix mois par an à tous les types de public, des informations dispensées en quatre langues grâce au recours à des casques

¹O.G.M., Étude de concept et de faisabilité du Space Center de Redu, Rapport final, confidentiel, juillet 1988.

multilingues et à des bornes d'informations, une interactivité permanente, des techniques de pointe, une capacité d'absorption de 2 à 3.000 personnes par jour et un investissement de 340 millions. Le prix d'entrée serait d'environ 500 francs belges par personne pour une journée, pour une fréquentation annuelle de 200.000 visiteurs en vitesse de croisière.

Toutefois, O.G.M. semble pessimiste sur la viabilité économique d'un tel centre en raison d'une mauvaise localisation, alors que cet aspect constitue un facteur-clé de succès des parcs de loisirs.

Les projections financières indiquent un risque important et le projet ne peut exister, même dans les scénarios les plus optimistes, sans un soutien financier public permanent. Enfin, les charges fixes sont importantes. Dès lors, le management doit rechercher en permanence une maximalisation de la recette en se positionnant comme un produit haut de gamme. En septembre 1989, Idelux publie un dossier de conviction. On y parle même du "*projet luxembourgeois du siècle*"...¹

3.4. L'évaluation de l'étude d'O.G.M. par E.C.S. - Santa Monica.

Dans une analyse², ECS transpose un modèle d'analyse basé sur le fonctionnement de sites de loisirs américains sur l'espace. Il s'agit d'une erreur qui se confirmera dans les faits. La plus manifeste étant la non-prise en compte du marché ainsi que l'absence d'analyse relative à la "culture spatiale", qui constitue un des facteurs-clés de succès des Space Camp américains. ECS a également appliqué à la grille de population représentant le marché potentiel "circuit-visiteurs", un taux de pénétration qui se base sur l'expérience US des parcs à thème spatiaux.

3.5. Diagnostic sur les études de départ.

3.5.1. Un dérapage progressif et de moins en moins contrôlé.

Entre 1990 et 1991, le Space Center ne sera plus que l'ombre du projet de départ : un centre aux deux visages, au coeur de bagarres et d'imbroglios qui aboutiront à un concept des plus mals définis qui handicapera ses dirigeants dès sa mise en route. Conçu comme "le temple de l'interactivité", il en est le contraire. Son circuit-visiteurs ne représente seulement que 4 % de l'investissement de départ...

¹IDELUX, Dossier "Space Camp - Space Center REDU", Description du projet, septembre 1989, p. 39.

²ECONOMIC CONSULTING SERVICES (E.C.S.), Assessment of Space Camp and Space themed visitor center for Redu, Belgium, Octobre 1992. Disponible en anglais chez l'auteur.

3.5.2. Gigantisme et irréalisme.

Les études de départ partent d'une approche sur les grands parcs de loisirs américains et européens. A aucun moment on ne fait état des facteurs de réussite d'attractions plus régionales.

De plus, on omet de prendre en compte la problématique touristique luxembourgeoise qui se traduit par un faible niveau de fréquentation de ses attractions. Car c'est d'abord le marché résidentiel permanent qui présente une dimension majeure de l'exploitation des parcs¹.

3.5.3. Études faussées dès le départ.

Dès lors que les facteurs-clés de succès des parcs ne sont pas rencontrés en ce qui concerne le futur Space Center, on peut s'interroger quant à la volonté d'engager des moyens colossaux pour un projet présentant un tel risque. La rentabilité de musées attractifs qui requièrent un nombre important de visiteurs ne suffisant même pas à assurer l'amortissement de lourds investissements, nécessite l'apport indispensable et continu du secteur public. En 1995, le directeur général d'Idelux, R. PIERRET reconnaît les erreurs passées : *“Dans le cadre du Secteur associant public et privé, nous avons caressé l'espoir d'un tourisme basé sur les technologies avancées et les perspectives qu'elles font naître pour les hommes de demain. Nous avons forgé notre conviction à coup de projections statistiques et d'exemples venus souvent d'outre-Atlantique... Nous avons dû revoir à l'aune européenne nos projections et nous nous sommes retrouvés devant la dure réalité de la gestion quotidienne et de l'apprentissage difficile d'une certaine humilité face à des comptes de résultats en dessous de nos attentes”*.

¹ORGANISATION-GESTION-MARKETING (O.G.M.), Étude de concept et de faisabilité du Space Center de Redu, Rapport final, confidentiel, Bruxelles, 15 juillet 1988.

CHAPITRE IV. ANALYSE DES ACTEURS DU PROJET.

4.1. La convergence de trois volontés.

- Volonté humaine.

Celle d'un bourgmestre opiniâtre¹, imprégné par l'histoire spatiale de sa commune, et conforté par le succès touristique du Village du Livre. Ce projet était l'aboutissement d'un vieux rêve.

Autre "père spirituel", le Gouverneur PLANCHARD. Son credo depuis la fermeture du bassin sidérurgique d'Athus en 1977 est le redéploiement de sa province autour de l'industrie de services, et principalement du tourisme. Lors d'une mission aux Etats-Unis, il s'arrête à Hunstville et fait connaissance avec le Space Camp et ses dirigeants qui voient aussi la possibilité de vendre leur "know-how". Le troisième homme sera A. Moscatelli, administrateur-délégué de CISET. Il mobilisera des fonds considérables et en fera une affaire de famille. Son épouse sera l'architecte d'intérieur, son beau-frère le responsable des travaux. L'Euro Space Center deviendra son enfant.

- Volonté économique.

Pour Idelux, le tourisme est un vecteur de développement économique crédible, et une alternative aux mutations sectorielles importantes que connaît le Luxembourg². Il présente une source nouvelle de valeur ajoutée, aux côtés du bois principalement. Convaincus de l'opportunité de créer un parc thématique sur les hauteurs de Libin, les différents acteurs publics vont chacun, sous des formes différentes, en permettre le montage financier. Ils seront rejoints par CISET International.

- Volonté politique.

Celle de trouver un équilibre harmonieux sur le plan du développement économique de la province, conformément à des objectifs stratégiques de développement certes, mais aussi à des nécessaires équilibres géopolitiques. On peut citer également les échéances électorales, qui ont pu, à des niveaux divers jouer un rôle. Un député permanent ira jusqu'à annoncer que "*l'attraction haut de gamme en province de Luxembourg devrait générer une centaine d'emplois*".

¹Léon MAGIN décédera en décembre 1991, quelques mois après l'ouverture du Space Center.

²IDELUX-AIVE, Rapport Annuel de l'Exercice 1995, p. 3.

4.2. Les acteurs du projet : description et stratégie.

4.2.1. Auteur du projet : Idelux.

L'Intercommunale doit veiller à un développement économique harmonieux de la province de Luxembourg. Ses lignes de produits sont l'immobilier d'entreprises, les financements, l'assistance aux entreprises, le tourisme, etc¹. Sur le plan touristique, on peut citer, en quinze ans, des réalisations comme la Vallée de Rabais - Virton (village de vacances), les Doyards - Vielsalm (plan d'eau avec activités et bungalows), le Golf des Hazalles - Durbuy. A l'Euro Space Center, Idelux prend en charge les premières études et devient responsable du montage financier. Elle doit mobiliser des partenaires tant publics que privés qu'elle ne pourra convaincre sans un dossier particulièrement persuasif où calculs de rentabilité et impacts économiques directs dominent.

4.2.2 Les partenaires publics.

4.2.2.1. Actionnaires principaux

On peut voir dans l'attitude positive de la Députation Permanente du Luxembourg un double effet : le dossier de conviction d'Idelux est séduisant et les élections législatives de 1991 approchent. On peut noter enfin qu'un investissement comme le Space Center, par son originalité, cadre parfaitement avec le slogan de la Province : "Une ardeur d'avance". Pour la Commune de Libin, ce projet remplit différentes fonctions : créateur d'emplois, générateur de richesses, hausse de la valeur immobilière des terrains proches du Space Center, développement d'un pôle touristique où Redu sera véritablement "Village du Livre et de l'Espace". L'opposition de l'époque s'abstiendra.

4.2.2.2. Pouvoirs subsidiaires

La Région Wallonne finance la mise en place du réseau de voiries et d'égouttage. La Communauté française détache un pédagogue, Théo Pirard, enseignant et référence belge en matière spatiale. Il développera l'exposition et réalisera les programmes de stages pour jeunes. Le Ministre du tourisme financera quant à lui études de faisabilité et investissement initial à hauteur de 65 millions de BEF. La Communauté européenne, via le F.E.D.E.R., octroie un subside de 73 millions de BEF.

¹ IDELUX-AIVE, Rapport Annuel de l'Exercice 1995, p. 47.

4.2.3. Le partenaire privé.

Contrairement à la logique selon laquelle ce que recherchent les actionnaires privés est avant tout la maximisation du profit¹, en participant au projet, la société poursuit deux objectifs davantage politiques, voire passionnels :

- Se donner une légitimité "belge". L'objectif est de conserver le contrat à Redu. S'impliquer dans un projet "éducatif et spatial", c'est augmenter sa légitimité auprès de la Délégation belge à l'E.S.A. (Agence Spatiale Européenne) qui gère les appels d'offres. De fait, le contrat, renouvelable tous les six ans, a été reconduit en 1994, et prolongé jusqu'en 1999.
- Se positionner comme détenteur d'un "know how" auprès des industries belges et européennes du secteur spatiale et utiliser l'Euro Space Center comme vitrine.

CISSET apportera sa contribution au niveau de l'architecture, du choix des sous-traitants et des attractions, de la co-surveillance des travaux avec Idelux.

4.3. Analyse.

4.3.1. Partenariat privé - public difficile à vivre.

Dès 1991, les relations entre IDELUX et CISSET International deviennent tendues suite à un dépassement colossal du budget d'investissement et à des pertes financières effrayantes dès les premiers mois d'exploitation. En février 1993, un nouvel accord intervient et CISSET devient l'exploitant de l'Euro Space Center. La société privée apportera les 170 millions nécessaires pour combler le dépassement. Les partenaires publics présents dans le capital quittent le vaisseau.

4.3.2. Une confusion de but et de compétences.

Au souci d'Idelux de redorer son blason sur le plan touristique, s'opposait la volonté de CISSET d'utiliser l'Euro Space Center en vue de satisfaire ses relations publiques stratégiques. Quand Idelux trouve en CISSET le partenaire idéal, c'est sur sa capacité à compléter le montage financier et sur ses compétences spatiales. Pas sur son "know how" touristique qui est inexistant. Rapidement, la société privée va établir son propre concept, en opposition quasi-radical avec le projet imaginé par O.G.M.. A Idelux, on ne réagira que timidement car CISSET s'est engagée à ouvrir l'Euro Space

¹Lire COUVREUR J-P, La décision d'investir et la politique de l'entreprise, 4^e édition mise à jour, Eds. ESF, Paris, 1982. Particulièrement le premier chapitre "Les objectifs de l'entreprise".

Center dans les délais. C'est l'absence de véritables professionnels de projets touristiques qui est à la base des problèmes qui surgissent.

4.3.3. Inadéquation entre le produit offert et le produit reçu.

Les loisirs nous permettent de nous détendre et de nous réaliser. C'est une période de temps de plus en plus longue, caractérisée par l'importance des loisirs conviviaux, l'absence d'intention préalable, la primauté du mode sur le contenu¹. A l'Euro Space Center, le dépaysement est mis en exergue dans les stages. Les stagiaires portent un "uniforme", vivent en groupe et touchent à des domaines qui font rêver. La *secondarité*² y prend le pas sur la *primarité* de la vie quotidienne. Le visiteur a beaucoup moins de temps pour se plonger dans la secondarité. De plus, on a insisté sur le côté pédagogique, ce qui constitue un élément assez inhabituel dans le tourisme. Dans la précipitation, les concepteurs ont eu peu de temps pour réfléchir au produit qu'ils créaient. On perçoit un malaise en voyant les visiteurs évoluer au départ dans le Centre³.

4.3.4. Confusion entre l'aspect "ludique" et "pédagogique".

Ces deux aspects sont aussi contradictoires que complémentaires, voire ambigus. Mais il ne faut pas rejeter le concept car il a la qualité d'innover et d'entraîner le tourisme vers d'autres horizons. Il faut impérativement revoir son organisation pratique dans l'espace et dans le temps. Que le concept ait été importé des États-Unis ne facilite pas les choses, car l'aventure spatiale est une histoire américaine et soviétique et les Européens n'ont pas les mêmes raisons de "vibrer". Le Space Camp américain est par nature, et par culture, grand public. Il remplit une autre fonction. A l'Euro Space Center, les visiteurs ne se retrouvent que très peu dans ce qui leur est présenté.

¹Enquête du P.I.B. sur les budgets-temps en 1989 et reprise dans le cours de Sociologie : "loisirs et post-modernité" du Professeur Daniel Bodson, U.C.L., 1990 - 1991.

²Secondarité : rupture par rapport à la primarité de la vie quotidienne. Elle inclut une grande part d'imaginaire et une sociabilité d'autant plus ouverte qu'elle est en général sans lendemain. Voir SANSOT P., L'Espace et son double. De la résidence secondaire aux autres formes secondaires de la vie sociale, Paris, Aubier, 1978.

³ORBAN S., Entre ludique et pédagogique : le tourisme à l'Euro Space Center, Mémoire, Louvain-la-Neuve, 1992

4.3.5. Un problème général de qualité de service.

Plus un service répond aux besoins de la clientèle, plus il est probable que la perception de sa qualité sera bonne¹. Sur le plan de son exposition, le service rendu à la clientèle est insatisfaisant. Les critiques des visiteurs portent sur un manque complet d'interactivité et d'atmosphère spatiale, la frustration de n'avoir pas accès au engins utilisés par les stagiaires du Centre, le prix, etc.²

L'insatisfaction a été renforcée par la première campagne publicitaire construite à partir d'images américaines. Dès les premiers mois d'activité, un constat s'est imposé : les caractéristiques du personnel, de l'équipement, du service et de sa prestation n'étaient pas en équilibre. Or, un gestionnaire ne peut contribuer à l'équilibre de son entreprise que lorsqu'il comprend les relations entre ces différents facteurs, de même que la façon de les contrôler³. Et une fois que les clients perdent confiance dans la capacité d'une organisation à fournir le service prévu, il est difficile de la regagner, malgré des preuves d'amélioration (...)⁴. Aujourd'hui, des éléments liés à l'obsolescence de l'équipement créent l'insatisfaction (pannes, etc).

¹NOLLET J., HAYWOOD-FARMER J., Services et Management, De Boeck Université, Col. "Management", Louvain-la-Neuve, 1992, p. 29.

²EURO SPACE CENTER, Enquêtes d'évaluation. Disponibles chez l'auteur.

³NOLLET J., HAYWOOD-FARMER J., Services et Management, p. 45.

⁴op cit., p. 32.

CHAPITRE V : ANALYSE DE L'ENTREPRISE EURO SPACE CENTER 1991-1995.

5.1. Analyse qualitative : la situation actuelle.

→ Une place indéniable parmi les complexes européens consacrés à la vulgarisation scientifique et spatiale en particulier. S'il n'est pas le seul consacré à l'espace en Europe Occidentale, il demeure le seul "Space Camp", après la disparition du centre de Cannes Mandelieu en France en 1992.

→ Des succès en matière d'événements promotionnels nationaux et internationaux. Le Centre est apparu comme un formidable lieu de promotion aux moments d'opérations dans l'espace.

→ Une amélioration sensible et permanente des produits US résultant de la licence avec l'US Space Camp Foundation, notamment en matière de contenu pédagogique des stages.

→ Un bon positionnement des "Stages" et "Evénements" sur le plan national et international,

Au négatif et sur le plan opérationnel, nous avancerons :

Essoufflement du circuit visiteurs. Cette obsolescence va à l'encontre de ce que souhaite incarner l'Euro Space Center qui se veut le reflet des défis à venir en matière de conquête spatiale. Dans sa partie Circuit Visiteurs, il est un produit touristique, avec les nécessités de renouvellement périodique de certaines attractions.

Nécessité de réaliser des entretiens extraordinaires sur le complexe.

Rapport personnel / chiffres d'affaires difficile à maîtriser dans la conception actuelle du produit.

Diagnostic organisationnel et social de plus en plus mauvais : démotivation, tension, clans.

5.2. Analyse quantitative.

- 550.000 visiteurs accueillis en quatre langues, plus de 35.000 jeunes de 35 pays qui ont suivi un stage d'astronaute et environ 300 événements d'entreprises. Sans électrochoc, le nombre de visiteurs se stabilisera à 60.000 par an, ce qui est trop faible.

La marge de progression des produits "Stages" et "Événements" reste importante et leur cycle de vie plus lent.

- Depuis l'implication de Ciset International dans l'Euro Space Camp, via le secteur d'abord et puis en gestion propre, les pertes s'élèvent à environ 170 millions à la fin 1997, soit 30 millions en exploitation propre, 50 millions en amortissement et 90 millions en diminution de son capital dans le secteur d'IDELUX. Au niveau des résultats, l'année 1997 s'est terminée avec un équilibre d'exploitation, chiffre auquel il faut encore ajouter des amortissements pour 12 millions et un résultat financier négatif...

L'Euro Space Center n'est pas rentable et ne l'a jamais été. C'est pourquoi, des pistes nouvelles doivent être explorées afin de lui permettre de se donner de nouveaux moyens dans une nouvelle structure et en misant sur un véritable projet d'entreprise autour d'un produit "revitalisé".

5.3. Objectifs de l'équipe dirigeante.

Jusqu'à présent, l'objectif des différents acteurs et des dirigeants à l'égard du Centre spatial a toujours été imprécis. Par le choix d'un partenaire privé non-touristique, Idelux a changé la destinée, voire la finalité du Centre spatial. L'équipe dirigeante, au lieu de rentrer dans des stratégies de développement touristique a utilisé l'Euro Space Center tel qu'il était, pour en faire ce qu'elle voulait, par rapport à la stratégie qu'elle s'était fixée. L'Euro Space Center a toujours été l'instrument d'une politique. Le bilan de l'Euro Space Center a toujours été consolidé dans celui de Ciset, et globalement, on se préoccupait peu des résultats.

5.4. Évaluation de l'analyse concurrentielle.

L'analyse concurrentielle est ainsi une étape essentielle du processus de réflexion stratégique.

A. Les facteurs-clés de succès du Space Camp américain et d'échec du Space Camp français.

En 1975, von Braun formule le voeu qu'on implante un centre d'initiation des jeunes aux mathématiques¹. Ainsi naît, l'Alabama Space and Rocket Center. En 1982, on y ajoute un Space Camp pour des jeunes de 10 à 12 ans. Un deuxième Space Camp s'ouvre à Titusville (Floride), un troisième en 1990 au Japon, au coeur du mega

¹ Lire à ce sujet le roman historique de James Mitchener, La course aux étoiles.

complexe récréatif Space World¹. Aux États-Unis, le Space Camp et son musée font figure de “mémorial”². Leur succès se trouve facilité par l’aide financière de mécènes et surtout de la Nasa, en faveur de la jeunesse et de l’enseignement. Une telle stratégie fait défaut en Europe. En France, le Space Camp Patrick Baudry installé à Cannes-Mandelieu fermera ses portes à la fin de 1992. Il n’atteindra jamais ses objectifs, les résultats étant insuffisants et les charges de structure étranglant les gestionnaires. Le Camp Spatial Canadien vit restructurations sur restructurations depuis son ouverture en 1994.

B. Diagnostic de l’avantage concurrentiel.

L’avantage concurrentiel correspond au degré de maîtrise d’un facteur-clé de succès par l’entreprise³. Construire un avantage concurrentiel, c’est remplir un certain nombre de conditions. Il doit être décisif, durable et défendable⁴. Sur base de l’analyse des facteurs-clés de succès, il n’y a pas à proprement parler d’avantage concurrentiel déterminant. De manière générale, un des principaux atouts réside dans la capacité de l’Euro Space Center à vulgariser l’espace grâce à du personnel qualifié, grâce à des programmes allant de la visite simple à des stages de longue durée, vers des marchés de référence bien spécifiques, grâce à un équipement servant dans le cadre de l’entraînement des astronautes. Cela ne permet cependant pas de rentabiliser le centre.

Mais la demande est-elle réellement intéressée par le côté pédagogique et scientifique de l’Euro Space Center? Il faut nuancer notre propos. S’il y a adéquation entre les produits stages et événements et leurs marchés de référence, il n’en va pas de même pour l’exposition permanente. La demande des touristes et excursionnistes, c’est le mariage et la progression “ludique - pédagogique” que l’on retrouve dans les stages. CISET a considéré que la mission du centre spatial était d’éduquer à l’espace. Cet aspect a orienté l’ensemble du fonctionnement du centre, ses objectifs de fréquentation, ... De même, il a créé une certaine confusion.

¹PIRARD T., Redu : Camp de l’espace, in *Athéna*, n°59, mars 1990 (Initiative du Ministre des Technologies et de la Recherche de la Région Wallonne.), pp. 4-11.

²Terme emprunté à Daniel BODSON - Professeur Invité - UCL.

³STRATEGOR, Stratégie, Structure, Décision, Identité, Politique générale d’entreprise, Eds. InterÉditions, 1992 - 5ème éd., p. 65.

⁴Op. cit., p. 66.

C. De faiblesses en atouts...

Les atouts qui devraient permettre de formuler un avantage concurrentiel général, sont :

- + La proximité d'un axe autoroutier européen entre Luxembourg et Bruxelles.
- + Un site couvert, donc permettant une activité "toutes saisons".
- + Des produits "stages" et "événements" présentant un degré d'attractivité important par leur caractère unique et original.

Au rayon de ce qui peut se transformer en critères de succès, on peut signaler :

- + L' amélioration de l'exposition par une refonte complète de la partie "Musée" et capacité d'intéresser tous les publics. Il s'agit d'un facteur clé de succès traditionnel.
- + Une meilleure gestion de l'entreprise grâce à une nouvelle structure, avec éventuellement la recherche d'un partenaire gestionnaire d'équipements touristiques multi-produits.
- + L'impact de l'absence d'un grand centre urbain peut être diminué par une recherche constante de synergies avec le pôle "Rochefort - Han-sur-Lesse".
- + L' amélioration de synergies avec les gares les plus proches (Libramont - Jemelle) et les transports en bus sont de nature à créer un nouveau critère de réussite.
- + L' amélioration de la gestion des points de vente internes comme le magasin, mais surtout le restaurant. Le contrat de ce dernier devrait être rediscuté¹.

De nombreux éléments poussent à croire que le centre peut être le maître de son redressement :

La probabilité d'acceptation des mesures de redressement par le personnel qui, dans son ensemble, a un bon degré de maîtrise de l'outil, est qualifié et croit au produit.

Des produits plus attractifs que d'autres. Si l'exposition permanente est le produit le moins attractif, les stages pour jeunes constituent la noblesse du Centre.

Une bonne maîtrise des coûts en matière d'exploitation grâce à une expérience de sept ans et à un contrôle budgétaire plus fiable.

La reconnaissance internationale et européenne comme outil de vulgarisation à l'espace.

¹Il a été modifié en 1998, avec un commissionnement plus important en faveur de l'Euro Space Center.

D. Nouvelles orientations.

Il convient de rechercher une stratégie appropriée à la crise que traverse l'Euro Space Center. En ce domaine, les stratégies de redressement sont légion. Chaque entreprise possède évidemment des caractéristiques et des finalités qui lui sont propres. La recherche de ces dernières passe par la définition des buts et objectifs poursuivis par l'exploitant de l'Euro Space Center. En résumé, l'exploitant, actuel ou futur, souhaite aujourd'hui que le centre spatial soit rentable¹.

Il doit impérativement créer une nouvelle structure et rechercher un partenariat avec une société spécialisée sur le plan de la gestion touristique. Elle apporterait son know how dans les domaines suivants : connaissance du marché (bon système d'information marketing) et de la demande, compétence sur le plan de la gestion avec les caractéristiques de saisonnalité.

D'autre part, il existe d'autres partenariats possibles, notamment avec la Politique Scientifique Belge, sans compter l'Agence Spatiale Européenne qui légitimise l'Euro Space Center en tant que centre d'éducation à l'espace, mais sans que cela ne s'accompagne d'aide spécifique, comme c'est le cas aux États-Unis entre le Space Camp et la NASA. Le meilleur des partenariats nous semble devoir intégrer les partenaires publics de la première heure, dont Idelux, qui doit mettre tout en oeuvre pour financer de nouveaux investissements. L'exemple du Futuroscope pourrait être étudié. C'est le Conseil général, dans une logique de développement touristique de Poitiers autour du Futuroscope, qui s'est engagé à investir annuellement pour de nouvelles attractions.

La stratégie idéale doit intégrer le redéploiement, la resegmentation et le partenariat.

¹A l'heure où s'écrivent ces lignes, Ciset négocie un accord financier pour remettre l'Euro Space Center à Idelux.

CHAPITRE VI : PLAN STRATEGIQUE DE REDRESSEMENT.

Introduction.

La décision de redressement dépend étroitement du degré de viabilité économique de l'entreprise. Il convient dès lors que le projet de redressement de l'Euro Space Center présente des chances sérieuses de réussite, et qu'en le réalisant, on soit assuré de recueillir un avantage certain. Dès lors, les orientations stratégiques du redressement doivent privilégier quelque 7 pistes :

La pédagogie du succès.

L'identification des métiers de l'entreprise : une société doit se redresser autour de son métier et de sa vocation. Ceux-ci sont toutefois bien identifiés.

Le recentrage sur les métiers connus et rentables. A priori, nous préconisons de n'en exclure aucun dans un premier temps.

Investir sélectivement : les investissements correspondent à des choix stratégiques vitaux. De plus, ils doivent permettre une amélioration de la productivité.

Changement de structure, constitution d'une nouvelle équipe et refaçonnage de la culture de l'entreprise qui doit insister sur la satisfaction de la clientèle. La nouvelle structure doit être plus souple, intégrer un partenaire professionnel dans le secteur des loisirs et créer une entreprise "vedette" et performante, qui s'oppose aux entreprises "Poids mort" ou "Dilemme"¹.

Recherche d'une réduction des coûts (politique de dégraissage) qui sera difficile et recherche en gains de productivité, intégrée dans le cadre d'une stratégie cohérente.

Contrôle de la politique sociale notamment par une nouvelle attitude des dirigeants à communiquer, à convaincre et à susciter la remotivation du personnel

¹Lire DAIGNE J.F., Dynamique du redressement d'entreprise, Éd. d'Organisation, Paris, 1986.

6.1. Préalable à la définition de la nouvelle mission de l'EURO SPACE CENTER.

Tâche la plus significative des dirigeants, elle doit répondre à cinq questions ^{1 2} importantes : quel est notre métier ?, qui sont nos clients ?, que leur apportons-nous ?, que deviendra notre métier ?, que devrait-il être ? Elle doit cadrer avec l'objectif de départ :

dans un premier temps, vérifier la possibilité de concilier impératif éducatif et impératif de rentabilité, ce qui nous semble possible ;

dans un second temps, formuler des pistes concrètes pour atteindre ce double impératif.

6.2 La nouvelle mission de l'EURO SPACE CENTER.

En un mot, l'EURO SPACE CENTER doit proposer à ses clientèles un loisir intelligent, orienté vers le futur, le rêve et la connaissance spatiale, et ce, dans une logique de rentabilité.

6.3. L'identification des domaines d'activités stratégiques.

A l'opposé des sites touristiques "classiques", l'EURO SPACE CENTER exerce plusieurs métiers. En définissant son champ d'action par référence au marché, on ne pêche ni par excès, ni par défaut.

Définition des domaines d'activités

Visites et combinés.

Programme Space Camp.

Programmes pédagogiques.

Événements.

Resto Space.

Définition des marchés de références

Les excursionnistes, les touristes.

Les jeunes en vacances.

Les jeunes à l'école.

Les entreprises.

Les clientèles du centre prioritairement.

¹op. cit. p. 48.

² lire DRUCKER P., La Nouvelle Pratique de la Direction des Entreprises, Eds. d'Organisation, Paris, 1975, chap. 7.

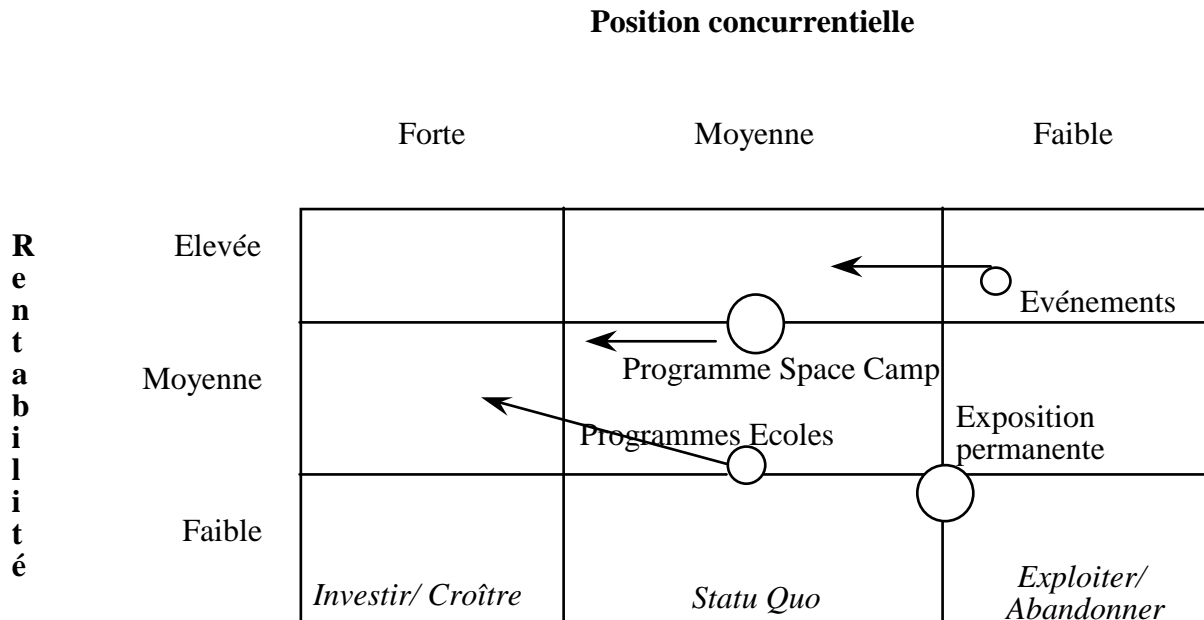
Space Shop.

Idem.

La définition du domaine d'activités rencontre trois dimensions : la catégorie de clientèle, les besoins que l'on cherche à satisfaire et la technologie que l'on utilisera pour ce faire¹.

6.4. L'évaluation du portefeuille d'activités.

La classification proposée par le Boston Consulting Group (BCG) permet de repérer les métiers de l'entreprise sur une matrice croissance / part de marché. Le handicap que nous rencontrons réside dans l'identification des concurrents au niveau des attractions touristiques.



La surface des cercles est proportionnelle au chiffre d'affaires réalisé par chaque activité de l'entreprise. Chaque case de la matrice donne naissance à une classification. Pour l'Euro Space Center, on appréciera les éléments suivants :

┌ Le programme Space Camp, les programmes pédagogiques et les événements d'entreprises présentent, à quelques nuances près, les mêmes caractéristiques. Il conviendra à la fois :

- - d'investir sélectivement dans les meilleurs segments;
- - d'élargir la zone de chalandise et d'amplifier le réseau de distribution;
- - d'accroître la compétence distinctive ;

¹KETLER-DUBOIS, op. cit., p. 51.

- - de vendre un maximum au plus haut prix;
- - d'accroître la productivité.

┌ Les visites et combinés jouissent d'une expansion limitée. Il convient de rechercher des voies d'expansion à faible risque, de se concentrer sur des segments rentables. Il faut investir pour croître. L'exposition doit être la vitrine du Centre et aider à la déclinaison des autres produits.

La stratégie que nous préconisons est celle du redéploiement. Pour réussir, l'EURO SPACE CENTER doit devenir véritablement un centre touristique à vocation culturelle et éducative, et utiliser les créneaux de développement du secteur où, d'une offre préexistante, on est passé à la fabrication d'un produit en fonction d'une demande et d'une capacité de commercialisation.

6.5. Exposition permanente : vitrine de l'EURO SPACE CENTER.

Axes de réflexion

Le marché touristique en Wallonie stagne, mais peut espérer une croissance soutenue autour du trinôme "Tourisme - Culture - Économie".

Le contexte concurrentiel est difficile. L'attrait de régions limitrophes est important.

Le succès d'une expérience touristique est lié à la structuration technique du produit. Il faut investir sélectivement et coller à la demande de la clientèle (découverte - rêve - culture).

La fréquentation est liée à l'attrait de la nouveauté et à la capacité à la communiquer.

Nous sommes absents sur les marchés porteurs tels que la Hollande et la France, alors que nous en sommes largement dépendants.

La structure organisationnelle est un frein au développement (Inertie active et recherche de pseudo-solutions).

Nécessaire électrochoc au niveau du produit "Exposition"

Des moyens financiers doivent être dégagés pour prévoir un investissement de rationalisation autour de l'espace, du futur et du fantastique. La rentabilité est l'objectif prioritaire. La réussite d'une expérience touristique est également liée à sa capacité à intéresser tous les publics. Lorsqu'il y a mélange, le niveau de référence est celui du grand public ¹. Faire vivre une expérience culturelle nécessite un parcours où

¹CLOSSEN J., Trinôme gagnant, in *Les Echos du Tourisme*, p. 12.

le visiteur doit s'impliquer, produire un effort pour vivre de façon authentique la réalité¹. Il faut éviter le sensationnel. Un musée n'est pas un parc à attractions, bien qu'il puisse offrir ce que les Anglais appellent le "fun".

Certaines modes sont dangereuses et coûteuses. Au niveau spatial, l'avenir est fait de grands projets (station internationale, conquête vers MARS, ...). Il convient de formuler des hypothèses de fréquentation tenant compte du marché réel.

Itinéraire d'un produit aménagé

→ Modification complète de l'équipement et aménagement d'un véritable circuit d'exposition avec une atmosphère spatiale (lumière - son - image) qui inspire le futur dans un esprit de fantastique..

→ Installation d'attractions interactives.

→ Faire appel à des expositions thématiques pour renforcer le caractère attractif du produit et intéresser le grand public.

→ Automatisation complète de l'exposition afin de réduire les coûts élevés en personnel et intégrer un système d'accompagnement audio qui met le visiteur dans un rêve.

→ Durée de visite d'environ trois heures, de quoi diminuer l'impact psychologique du prix par une augmentation de la présence du visiteur.

Objectifs à atteindre :

Au terme de 1999, l'Euro Space Center devra atteindre l'équilibre financier complet. Le chiffre d'affaires total atteindra 60 millions de Fb, dont 30 % généré par les visites. Quelque 50 millions seront réinjectés afin d'améliorer l'attractivité de l'exposition. L'objectif est d'atteindre les 100.000 visiteurs payants en 2000 avec un projet d'exposition thématique renouvelé tous les deux ans.

6.6. Programmes pédagogiques "Écoles".

Mission de l'activité

La mission est d'éduquer les jeunes à l'espace, dans le cadre scolaire. Des disciplines sont approchées, aussi variées et riches que l'astronomie, la télédétection, la géographie, la physique, la chimie, la biologie. La demande est double : l'excursion d'un jour et les séjours pédagogiques à thème. Les décideurs et les influenceurs sont les enseignants. La capacité d'être complémentaires aux programmes d'enseignement

¹idem, p. 12.

selon la devise "apprendre en s'amusant" et de disposer d'enseignants détachés par les Ministères de l'Éducation constituent des atouts considérables.

Analyse des forces et faiblesses :

Le marché est fragmenté avec beaucoup de petits concurrents, belges mais aussi étrangers. Une grosse entreprise est désavantagée par rapport à une petite. Il convient ici de transformer l'activité en une activité de volume ou de spécialisation (la meilleure).

FORCES :

- un concept unique en Europe et une gamme étendue de produits;
- une bonne image de marque confortée par des reconnaissances officielles;
- un centre couvert et favorable pour une activité toutes saisons, dans une région magnifique;
- une sécurité maximale dans les activités et dans la vie générale au centre;
- une bonne connaissance du marché.

FAIBLESSES :

- les prix ne sont pas toujours compétitifs;
- des coûts de fonctionnement élevés (en personnel) ; rentabilité faible, a priori nulle;
- un mauvais contrôle du processus de production, structure de réservations obsolète et peu souple;
- une notoriété insuffisante à l'étranger;
- un domaine inconnu des enseignants (complexité, absence d'informations et de formation,...);
- une mauvaise desserte par les transports en commun;
- un équipement en manque de maintenance;
- le manque d'animations en dehors des périodes de stages pour les résidentiels;
- des programmes peu évolutifs.

Axes de réflexion :

Le marché des jeunes à l'école se renouvelle constamment. Les programmes "Écoles" répondent à au moins deux demandes bien distinctes. L'excursion d'un jour tout d'abord, où les offreurs représentent l'ensemble des attractions touristiques présentes sur le marché. L'Euro Space Center peut prétendre faire jeu égal, à condition de revoir son "Exposition", de créer des synergies avec des partenaires touristiques régionaux. Ensuite, les programmes résidentiels, mariant le côté pédagogique et le côté ludique. Le Centre dispose d'un **avantage distinctif** qui permet de proposer ces stages d'astronautes dans un cadre scolaire, accessibles aux jeunes de 10 à 18 ans, en valorisant les richesses historiques et patrimoniales de la région. Il doit adopter une

véritable **stratégie de différenciation** qui consiste à mettre à disposition du consommateur une offre dont le caractère unique est reconnu. Elle sera la clé du succès car elle répond aux trois conditions : elle est significative, valorisable et défendable¹. Dans le cadre scolaire, cette stratégie doit emprunter la voie de la diminution des coûts sans diminution de valeur de l'activité. On conservera un positionnement haut de gamme, à améliorer la commercialisation ainsi que la productivité².

6.7. Les stages "Vacances", l'autre noblesse.

Mission de l'activité

Ces stages, eux aussi uniques en Europe, proposent au marché des jeunes en vacances l'opportunité de suivre un entraînement d'astronaute de 3 à 6 jours en pension complète sur le site. Ces stages doivent s'étendre à l'Europe entière et devenir le produit-phare de l'Euro Space Center. Ils constituent une réelle opportunité et ne requièrent pas à court terme d'investissements significatifs.

L'environnement

Le marché est fragmenté avec beaucoup de petits concurrents, belges mais aussi étrangers. Une grosse entreprise est désavantagée par rapport à une petite. Il convient également de transformer l'activité en une activité de spécialisation (la meilleure). Ce type de développement se caractérisera par une mobilisation et un renforcement constants des ressources sur ce domaine d'activité afin d'y acquérir une position forte. La demande émane des parents qui financent le séjour.

Aujourd'hui, plus qu'hier, et face à la diversité de l'offre, les parents s'alignent davantage sur les souhaits de leurs enfants. La demande émane également de services sociaux d'entreprises ou de comités d'entreprises comme en France. Ces deux demandes (Famille - Entreprise) sont relayées par les professionnels du tourisme des jeunes, les agents de voyages et/ou les Tour opérateurs. Ils constituent souvent le meilleur des canaux de distribution pour l'offreur.

¹STRATÉGOR, p. 95.

²NOLLET J., HAYMOOD-FARMER J., Services et management, Eds. De Boeck Université, Col. "Management", 1992, p. 26 et svt.

Axes de réflexion :

Le Centre disposons là aussi d'un **avantage distinctif**. De nouveaux produits doivent être étudiés afin d'augmenter le taux d'occupation du centre, par exemple des séjours "Espace et langue", des "European Space Camp" permettant des échanges entre jeunes de pays européens différents,¹ etc. De plus, une programmation différente des vacances scolaires dans les pays limitrophes est un atout considérable. Cette donnée est de nature à accroître le taux d'occupation de l'infrastructure.

6.8. Les événements d'entreprise : Le prestige et l'inédit !

Mission de l'activité et axes de réflexion

Proposés sous la forme de séminaires classiques et d'incentives, ces événements d'entreprise recueillent un taux de satisfaction élevé. Les synergies avec les hôtels proches organisant des séminaires, ainsi qu'avec les distributeurs doivent être renforcées. Le produit peut encore progresser si des investissements sélectifs sont réalisés, eu égard aux exigences en terme de standing et de qualité. Une politique de labellisation doit être développée afin de positionner un produit haut de gamme, original et unique.

¹Des budgets existent au niveau de la Commission Européenne pour développer ce genre de produits originaux.

CHAPITRE VII. CONCLUSIONS GÉNÉRALES.

Ce cheminement a permis de connaître l'Euro Space Center et son caractère atypique.

Que faire pour garantir une viabilité économique à ce centre au concept porteur et unique en Europe ? Même si la création de ce Centre à la démesure de sa région ressemble avant tout à un investissement de prestige, un des avantages concurrentiels est de combiner les aspects ludique et pédagogique. Une des clés de la réussite réside dans la structuration technique d'un produit d'exposition qui répond réellement à la demande. Toute expérience touristique, bien vécue par le consommateur, est souvent perçue comme culturelle, surtout quand l'opérateur la décline comme telle. Il s'agit d'une des voies à emprunter pour construire un projet rentable dans les trois ans à venir. Les autres sont énoncées ci-après, avec comme angle d'attaque, *l'idée selon laquelle la seule et bonne stratégie emprunte la voie du redéploiement, car dans la logique concurrentielle actuelle, ne pas évoluer c'est à terme disparaître !* Nous résumons les différents électrochocs nécessaires, en terme de priorités.

7.1. Électrochoc au niveau du produit "Exposition".

L'an 2000 et la conquête de Mars, qui électrise l'imaginaire populaire, constituent une véritable opportunité. *Dans tous les cas, il conviendra d'humaniser l'espace et de proposer "une aventure spatiale".*

Cette revitalisation doit être entreprise à la faveur d'un investissement considérable financé par le propriétaire du site (grâce à des subsides) et grâce à l'apport de sponsors privés séduits et intéressés par un projet ambitieux. Les autres produits profiteront de cette amélioration, et peuvent être développés en faisant davantage appel à de la recherche et du développement.

7.2. Électrochoc structurel et organisationnel.

L'exploitant doit isoler la structure "Euro Space Center" afin de lui garantir une autonomie maximale nécessaire à la manifestation de sa spécificité. Il doit formuler des objectifs clairs, hiérarchisés et mesurables. Il doit également étudier la possibilité

d'une joint-venture avec une société spécialisée dans le domaine de la gestion d'équipements de loisirs. Celle-ci pourrait amener son savoir-faire, voire un capital supplémentaire.

La nouvelle structure doit dynamiser ses centres de profit internes. Les deux optiques qui doivent prévaloir sont : penser comme le client; accueillir, vendre et produire PLUS et MIEUX. Cet électrochoc peut s'affirmer autour d'un projet d'entreprise intitulé "Odyssée 2001", capable de motiver le capital humain.

7.3. Électrochoc "Marketing" : Place à l'innovation!

Si les investissements lourds sont nécessaires, tant de choses nécessitant de la matière grise restent à développer. Le service marketing, dans ses interventions aux niveaux promotion, communication et relations publiques, doit être le moteur de la nouvelle culture d'entreprise. L'équipe commerciale éprouvera une confiance à l'égard de la qualité des produits qu'elle vend. Elle veillera à bien connaître l'évolution des demandes, à ajuster les prix et à mettre en place un tableau de bord fiable comme outil de gestion. Entre 1999 et 2001, les objectifs augmenteront de manière linéaire pour atteindre 100.000 visiteurs et 14.000 jours-stages.

7.4. Électrochoc "Gestion de la capacité".

On veillera tout particulièrement à bien maîtriser la capacité de production, par une meilleure planification des différents produits, par une structure de réservation et d'organisation du travail plus performante, utilisant prioritairement l'informatique de pointe. L'exemple du service "Booking" américain doit être approfondi et utilisé. La qualité de l'accueil sera la priorité des priorités, et ce à tous les niveaux : du téléphone à l'accueil des stagiaires.

7.5. Électrochoc "Image de marque".

C'est l'ensemble du personnel qui en seront les acteurs. Il s'agit de relations publiques qui sont avant tout un état d'esprit général. Quand on connaît les ambiguïtés liées au nom actuel et une réputation moyenne acquise dans un contexte difficile, l'étude d'un dénominateur commun à l'ensemble des activités doit être privilégiée. Il doit permettre de décliner d'éventuelles sous-marques.

Nous proposons par exemple :

Marque générale : Space Village

Sous-marques :

1. Space exploration	:	Exposition
2. Space Camp		
3. Space Events	:	Événements d'entreprises
4. Space Resto		
5. Space Shop		

7.6. Electrochoc “Désenclavements physique et psychologique”.

L'Euro Space Center, considéré souvent comme “in the middle of nowhere” dans une Ardenne trop méconnue, est bien situé sur un axe de communication européen, entre deux grandes capitales européennes. Il doit combattre son isolement par une bonne signalisation de proximité, par la diffusion de l'information par tous les canaux possibles dont les moyens de communication modernes comme Internet, afin de garantir en toutes circonstances une visibilité du centre et des ses produits

Un véritable projet d'entreprise, construit autour d'un programme ambitieux et d'un produit revitalisé, permettra de poursuivre une stratégie de redéploiement, la seule viable dans le contexte concurrentiel actuel. En s'appuyant et en défendant son avantage concurrentiel, il devrait pouvoir compter sur un soutien public permanent. Comme tout projet, il faut y croire.

Feu Léon Magin, bourgmestre de Libin, écrivait dans le livre d'or du centre, le 18 juin 1991 : “A force de rêver à une étoile, on finit par la créer”. A bon entendeur...

TABLE DES MATIERES.

AVANT-PROPOS.	pp. 1-2
CHAPITRE I : DESCRIPTION DE L'EURO SPACE CENTER.	p. 3
CHAPITRE II : HISTORIQUE.	p. 5-7
2.1. Trente ans d'histoire spatiale à Redu.	p. 5
2.2. Redu, Village du Livre : 1984.	p. 5
2.3. L'ESA gérée par une société italienne en 1982.	p. 5
2.4. Création du Secteur spatial de Redu : 1987.	p. 6
2.5. Acquisition d'une licence américaine et arrivée du partenaire privé.	p. 6
2.6. L'euphorie du commencement : 1991.	p. 6
2.7. Première thérapie et nouvel accord : 1993.	p. 7
2.8. Création de L'Euro Space Foundation ASBL.	p. 7
CHAPITRE III : ANALYSE DES ETUDES DE DEPART.	pp. 9-11
3.1. Maître d'oeuvre : Idelux.	p. 9
3.2. Etudes de concept et de faisabilité du Space Center de Redu.	p. 9
3.3. Synthèse générale de l'approche d'O.G.M.	p. 9
3.4. L'évaluation de l'étude d'O.G.M. par E.C.S. - Santa Monica.	p. 10
3.5. Diagnostic sur les études de départ.	p. 10
3.5.1. Un dérapage progressif et de moins en moins contrôlé.	p. 10
3.5.2. Gigantisme et irréalisme.	p. 11
3.5.3. Etudes faussées dès le départ.	p. 11

CHAPITRE IV : ANALYSE DES ACTEURS DU PROJET. pp. 13-17

4.1. La convergence de trois volontés.	p. 13
4.2. Les acteurs du projet : description et stratégie.	p. 14
4.2.1. Auteur du projet : Idelux.	p. 14
4.2.2. Les partenaires publics.	p. 14
- Actionnaires principaux.	p. 14
- Pouvoirs subsidants.	p. 14
4.2.3. Le partenaire privé.	p. 15
4.3. Analyse.	p. 15
4.3.1. Partenariat privé - public difficile à vivre.	p. 15
4.3.2. Une confusion de but et de compétences.	p. 15
4.3.3. Inadéquation entre le produit offert et le produit reçu.	p. 16
4.3.4. Confusion entre l'aspect "ludique" et "pédagogique".	p. 16
4.3.5. Un problème général de qualité de service.	p. 17

**CHAPITRE V : ANALYSE DE L'ENTREPRISE EURO SPACE CENTER
1991-1995. pp. 19-23**

5.1. Analyse qualitative : la situation actuelle.	p. 19
5.2. Analyse quantitative.	p. 19
5.3. Objectifs de l'équipe dirigeante.	p. 20
5.4. Evaluation de l'analyse concurrentielle.	p. 20
A. Les facteurs-clés de succès du Space Camp américain et d'échec du Space Camp français.	p. 20
B. Diagnostic de l'avantage concurrentiel.	p. 21
C. De faiblesses en atouts...	p. 22
D. Nouvelles orientations.	p. 23

CHAPITRE VI : PLAN STRATEGIQUE DE REDRESSEMENT. pp. 25-32

Introduction.	p. 25
6.1. Préalable à la définition de la nouvelle mission de l'Euro Space Center.	p. 26
6.2. La nouvelle mission de l'Euro Space Center.	p. 26
6.3. L'identification des domaines d'activités stratégiques.	p. 26
6.4. L'évaluation du portefeuille d'activités.	p. 27
6.5. Exposition permanente : vitrine de l'Euro Space Center.	p. 28
- Axes de réflexion.	p. 28
- Nécessaire électrochoc au niveau du produit "Exposition".	p. 28
- Itinéraire d'un produit aménagé.	p. 29
- Objectifs à atteindre.	p. 29
6.6. Programmes pédagogiques "Écoles".	p. 29
- Mission de l'activité.	p. 29
- Analyse des forces et faiblesses.	p. 30
- Axes de réflexion.	p. 30
6.7. Les stages "Vacances", l'autre noblesse.	p. 31
- Mission de l'activité.	p. 31
- L'environnement.	p. 31
- Axes de réflexion.	p. 32
6.8. Les événements d'entreprise : le prestige et l'inédit.	p. 32
- Mission de l'activité et axes de réflexion.	p. 32

CHAPITRE VII : CONCLUSIONS GENERALES. pp. 33-35

7.1. Électrochoc au niveau du produit "Exposition".	p. 33
7.2. Électrochoc structurel et organisationnel.	p. 33
7.3. Électrochoc "Marketing" : place à l'innovation.	p. 34
7.4. Électrochoc "Gestion de la capacité".	p. 34
7.5. Électrochoc "Image de marque".	p. 34
7.6. Électrochoc "Désenclavements physique et psychologique".	p. 35

